

Une publication conjointe de l'Institut d'entrepreneuriat de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Comité de direction

Directeurs :

Gilles Saint-Pierre et André Briand

Directeur adjoint :

Pascal Pecquet (France)

Adjointe à la direction :

Nicole Charette

Responsable des recensions :

Denis Martel

Responsable de la commercialisation :

Hélène Gravel

Attachée à l'édition :

Pauline Dionne

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin

Université de Sherbrooke

Louis Dussault

Université du Québec à Chicoutimi

Louis Jacques Filion

École des HEC (Montréal)

Paul-Arthur Fortin

Fondation de l'Entrepreneurship

Yvon Gasse

Université Laval

Richard-Marc Lacasse

Université du Québec à Rimouski

Yves Lachance

Université du Québec à Chicoutimi

Rachid M'Rabet

ISCAE Casablanca (Maroc)

Michel Marsan

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Gilles Paquet

Université d'Ottawa

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS

L'art d'apprendre à danser avec les loups

ou la consultation en gestion auprès de la PME 5

Alain J. Godbout

Comment réussir la gestion des cercles de qualité 17

Jacques Grisé, Ola Jirari

Réflexion sur la contribution de
l'entrepreneurship à l'«employabilité» 31

Paul-Arthur Fortin

La PME, copie conforme de son fondateur 39

Michel Coupal

Entrepreneur, organisation et apprentissage:
nécessité de s'aménager un espace de soi 47

Louis Jacques Filion

L'entrepreneurship au Québec

Nouvelles de la Fondation de l'entrepreneurship 57

Paul-Arthur Fortin

Interview

Les réalités de l'entrepreneurship en Malaisie:

Tansiew Hoey 67

André Briand

Pour en savoir plus sur les organisations 73

Résumé des articles 93

Biographie des auteurs 95

La *Revue Organisation* est publiée grâce à une aide financière de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec, de la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Université du Québec à Chicoutimi.

La *Revue Organisation* est une revue de réflexion et d'action sur la gestion des organisations principalement québécoises et canadiennes. Elle s'adresse aux décideurs d'organismes privés, publics et sans but lucratif, aux professeurs d'universités et de cégep qui interviennent dans les sciences de l'organisation (sciences administratives, comptables, etc.) ainsi qu'aux étudiants de deuxième et troisième cycles dans ces domaines d'étude.

La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans les sciences de l'organisation, ainsi que sur la publication de réflexion et de débats d'idées. Elle se limite aux éléments qui concernent la gestion des organisations. De plus, elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles et soutient des manifestations dans ce sens.

Dans cette revue, le générique masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte

ISSN 1188-228X



Fondation de
l'Entrepreneurship

Grâce à nos quatre
partenaires,
nous écrivons un nouveau
chapitre de l'histoire
du Québec.



**BANQUE
LAURENTIENNE**



Hydro-Québec



Desjardins

CAISSE
DE DÉPÔT
ET PLACEMENT
DU QUÉBEC

Note de la rédaction

Ce sixième numéro de la Revue Organisation traite de plusieurs aspects de l'entrepreneurship et des PME. Ainsi, Paul-Arthur Fortin nous livre une réflexion fort riche sur la contribution de l'entrepreneurship à «l'employabilité», un sujet très actuel. Quant à Alain J. Godbout, il trace un portrait des réalités de la consultation en gestion. Un marché qui s'oriente de plus en plus vers les PME.

Deux articles abordent l'entrepreneur lui-même; Michel Coupal nous fait prendre conscience de l'importance des aspects psychosociologiques dans la prise de décision stratégique des PME tandis que Louis Jacques Filion nous présente un deuxième article sur l'importance pour l'entrepreneur de s'aménager un espace de soi.

André Briand a rencontré pour nous M^{me} Tansiew Hoey de l'Institut des études stratégiques internationales de Kuala Lumpur en Malaisie, cette entrevue nous informe sur les réalités de l'entrepreneurship de ce pays.

Finalement, Paul-Arthur Fortin, fidèle à son habitude, nous présente des nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec. Dans un autre ordre d'idée, Jacques Grisé et Ola Jirari décrivent les facteurs de succès de la gestion des cercles de qualité dans les entreprises.

Bonne lecture

Gilles Saint-Pierre
André Briand

L'Université de Sherbrooke

L'expérience par excellence



Première université au Québec et deuxième au Canada à instaurer un régime coopératif d'enseignement, l'Université de Sherbrooke continue d'innover en favorisant la formation pratique en milieu de travail. Plus de 500 entreprises participent chaque année aux quelque 3 200 stages offerts dans le cadre d'une vingtaine de programmes d'enseignement.



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Renseignements sur les programmes:
(819) 821-7681
1-800-267-UNES (sans frais)

L'art d'apprendre à danser avec les loups

ou la consultation en gestion auprès de la PME

Alain J. Godbout

Historiquement, la profession de conseiller en management au Canada s'est développée autour de clientèles provenant de grandes entreprises et du secteur public. Toutefois, l'augmentation rapide du nombre de praticiens dans ce secteur a forcé les grandes firmes de consultation autant que les consultants autonomes à trouver des créneaux qui correspondent à leur domaine d'expertise. On est loin de la période où l'expert-conseil en gestion suivait le vérificateur comme le corbillard suivait l'avocat qui lui-même suivait l'ambulance.

La composition de l'économie a changé. L'explosion technologique, l'éclatement des marchés, la concurrence internationale ont créé un nouvel ordre économique mondial dans lequel les grandes entreprises et les administrations publiques sont des géants aux pieds d'argile.

Lorsque, en 1989, nous avons commencé à nous intéresser au marché de la PME¹, il était virtuellement impossible de trouver des consultants dans la région d'Ottawa-Hull qui avaient une pratique fondée sur une telle clientèle. Quatre ans plus tard, il existait une dizaine de conseillers en management dont la majorité des revenus provenaient de mandats confiés par des dirigeants de petites entreprises.

Dans une perspective de développement d'une pratique d'expert-conseil en gestion, la PME

est un marché difficile à pénétrer, exigeant en ce qui concerne la qualité des services, et difficile à satisfaire. C'est aussi le marché le plus vaste, et potentiellement le plus rémunérateur. Mais voilà, il n'y a qu'une infime partie des services des consultants qui sont livrés dans le cadre de mandats confiés par les PME. Une étude réalisée par l'Agence canadienne de développement international (ACDI), à partir des données d'enregistrement de 6 000 experts-conseils canadiens, révèle que plus de 72 pour cent de la valeur monétaire totale des mandats provient des institutions du secteur public, des agences parapubliques et paragouvernementales. Un autre 16 pour cent des mandats est confié par les grandes entreprises... il ne reste donc que 12 pour cent à répartir entre les organismes non gouvernementaux, les PME et les particuliers. C'est peu et même pratiquement inversement proportionnel aux statistiques d'emploi par secteur d'activité.

La PME, cliente des conseillers en management

Dans la réalisation d'un mandat de consultation, la taille de l'entreprise a une certaine importance, mais ce sont souvent d'autres caractéristiques qui différencient les PME des clients «classiques»².

Objectivement, le marché des services de consultation auprès de la PME a toutes les

Tableau 1 - Caractéristiques des PME comme clients des conseillers en management

- la PME est rarement une entreprise sophistiquée du point de vue opérationnel; on y retrouve un nombre limité de services;
- la structure de l'entreprise est relativement simple, les relations interpersonnelles sont complexes, sophistiquées et hautement personnalisées ³ ;
- l'entreprise vit à un rythme de routine accélérée et les décisions d'adaptation et de changement sont le fait d'un nombre très limité d'individus très puissants et hautement motivés;
- l'entreprise dépend très souvent d'une technologie donnée qui lui donne son avantage concurrentiel et considère que cette technologie est son actif stratégique;
- l'entreprise est intimement liée à son milieu et souvent captive de marchés locaux de main-d'oeuvre, de matière première ou de consommation;
- l'entreprise est très rarement unique producteur dans son domaine et fait habituellement face à une concurrence féroce malgré la spécificité de son produit.

caractéristiques d'un marché en expansion. Dynamique, marqué par des changements rapides et extrêmes, il est hautement concurrentiel. De plus, contrairement aux grandes entreprises, les PME manquent de ressources internes et ont besoin de partenaires pour leur développement. Mais ce manque de spécialistes internes devient une contrainte importante lorsqu'il s'agit de convaincre une PME de prendre un nouveau tournant. Car ce qui facilite la pénétration des consultants dans le marché des grandes entreprises et des services publics, c'est la préexistence de besoins créés par les spécialistes fonctionnels internes.

Il faut préciser qu'il existe plus de 800 000 PME au Canada, dont la moitié sont de très petites entreprises ayant un chiffre d'affaires

de moins de 250 000 \$. On remarque également que 120 000 PME ont un chiffre d'affaires qui oscille entre 500 000 \$ et 5 000 000 \$ par année⁴. De ce nombre, environ 25 % ont une place d'affaire au Québec, 32 % en Ontario, le reste est distribué en fonction de la population.

Malgré ce nombre impressionnant de clients potentiels, les PME ne représentent que 5 % à 10 % des honoraires facturés par la majorité des conseillers en management certifiés au Canada. On doit alors se poser deux questions :

1. Les PME sont-elles «imperméables» aux assauts de mise en marché des services professionnels des conseillers en management?

-
2. Les conseillers en management sont-ils incapables de fournir des services aux PME?

Les PME, entreprises à ressources limitées

La majorité des dirigeants de PME considèrent les services professionnels de consultants, quels qu'ils soient, comme une activité discrétionnaire et le plus souvent superflue. Dans le cas particulier des services de consultation en gestion, les dirigeants ont tendance à n'y avoir recours que sur une base de stricte nécessité. En général, il n'y a pas de provisions pour ce type de services dans les budgets d'exploitation. En conséquence, ces services sont considérés comme un déboursé personnel du propriétaire.

Le marché des services de consultation auprès de la PME a toutes les caractéristiques d'un marché en expansion. Dynamique, marqué par des changements rapides et extrêmes, il est hautement concurrentiel.

Pour les consultants habitués à oeuvrer dans les secteurs publics et les grandes entreprises, les sommes consacrées aux services de consultation par les PME sont le plus souvent dérisoires. Au Québec et en Ontario, la valeur moyenne des mandats confiés par les PME varie entre 2 500 \$ et 4 000 \$.

Plusieurs des problèmes d'adaptation que connaissent les consultants auprès des PME sont intimement liés à cette contrainte budgétaire. Celui qui désire se concentrer dans un domaine d'activité propre à la PME doit apprendre avant tout à ne pas se plaindre des budgets et à élaborer des méthodes de prestation des services qui sont d'une utilité maxi-

male pour le client. À cet égard, les consultants utilisent trois approches différentes :

1. certains vont tenter de trouver des accommodements méthodologiques, c'est-à-dire réduire au minimum la quantité d'efforts nécessaires pour arriver à un résultat satisfaisant pour le client;
2. d'autres vont plutôt tenter de jouer un rôle limité et confier la majeure partie des tâches de cueillette de données et même d'analyse aux employés du client, se considérant plutôt comme un catalyseur ou un «facilitateur»;
3. les plus habiles deviennent rapidement des spécialistes des programmes d'aide gouvernementaux pour accroître, par effet de levier, l'investissement dans des services de consultation.

Dans ces conditions, amener un dirigeant de PME à apprécier la valeur ajoutée d'un service de consultation en gestion n'est pas une tâche facile. Il faut d'abord être convaincu de la valeur du résultat et ensuite être capable de proposer une intervention qui soit à la mesure des moyens du client. À première vue, les deux ne sont pas nécessairement compatibles. Paradoxalement, il faut réussir à apparaître comme un spécialiste, oeuvrer en qualité de généraliste, et en même temps proposer des solutions sur mesure.

Une relation particulière : conseiller - dirigeant de PME

Le plus souvent, les dirigeants de PME font preuve d'une très grande intensité, d'un engagement total à leur entreprise, et exigent de leurs conseillers un dévouement absolu. Ils se considèrent comme des hommes-orchestres.

Le malheur veut que la majorité des saines pratiques de consultation en gestion ne soient pas des outils de l'instantané. Le processus de consultation est analytique, procédurier et par conséquent lourd lorsque confronté à un environnement dynamique. Il en résulte à l'occasion des tensions extrêmement difficiles entre le style du dirigeant et le comportement de son consultant.

Les PME ne représentent que 5 % à 10 % des honoraires facturés par la majorité des conseillers en management certifiés au Canada.

Il est fréquent de voir des dirigeants interrompre prématurément un mandat, préférant «gaspiller» l'investissement de temps et d'énergie plutôt que de continuer une démarche pour laquelle ils n'ont plus de patience. Les consultants doivent donc faire très attention à plusieurs aspects de leurs relations avec le client⁵. Ils doivent :

- s'assurer de l'efficacité de leurs communications avec le client, et en particulier de la fréquence de ces communications;
- avoir une lecture précise du niveau d'anxiété et des attentes à court terme;
- établir une relation très professionnelle avec le dirigeant, surtout dans l'établissement d'un calendrier de travail commun, et bien situer l'activité dans les priorités du client;
- faire preuve de jugement dans la délégation des activités aux membres de l'équipe de gestion de la PME, et s'assurer que les gestionnaires sont en mesure de réaliser les tâches avec une quasi-certitude de succès dans un temps raisonnable;
- s'assurer que chaque communication con-

tient un élément de progrès en regard de l'échéancier ou de la résolution du problème.

La PME privilégie souvent le mode de travail oral. Par opposition, les méthodes de travail des consultants sont souvent imbues d'un besoin de documenter, d'écrire, de produire des rapports et de faire des présentations. Le travail en PME exige donc certains ajustements dans les méthodes. Les exigences professionnelles demeurent les mêmes : on écrit plus souvent pour soi que pour le client. En contrepartie, il y a moins de temps consacré à «faire du papier» que dans l'exécution de mandats confiés par l'administration publique.

La création d'une relation de confiance avec le dirigeant

Pour réussir, le dirigeant de PME doit posséder un caractère particulier ainsi qu'un grand sens critique. Plusieurs consultants vous diront que, souvent, le dirigeant de PME est plus critique envers le consultant qu'envers ses résultats! La notion de confiance prend la plupart du temps une tournure et une dimension dominantes dans la relation avec le client.

Le conseiller en management doit s'attendre à voir des résultats, exacts et pertinents, anéantis en raison d'un simple manque de crédibilité. Plus souvent qu'autrement, il doit d'abord établir sa crédibilité pour pouvoir ensuite présenter ses recommandations. Il existe une dure réalité dans le domaine de la consultation en gestion auprès des PME : la compétence du consultant tient dans sa relation avec le client et non pas dans ses connaissances et son expérience.

Dans une série d'évaluations des programmes d'aide aux entreprises des institutions d'enseignement⁶, on retrouve deux constan-

1. les propriétaires et les dirigeants des PME ont le sentiment que les consultants qu'ils ont mandatés n'avaient pas les qualités requises pour leur venir en aide;
2. les propriétaires et les dirigeants des PME considèrent que les consultants avaient plus d'intérêt dans l'application de ce qu'ils considéraient être leurs connaissances que dans les besoins de leur client.

Il est donc indispensable de réaliser qu'il appartient au client de déterminer la pertinence des connaissances du conseiller. Afficher ses connaissances dans le plus pur style MBA-expert-conseil mène rapidement à la catastrophe. Dans une entrevue de sélection (on ne fait pas d'appels d'offres dans les PME), un dirigeant propriétaire résumait ainsi ses attentes : «Comprends-moi bien. Je suis à la pêche. Je veux d'abord savoir s'il y a du poisson dans ton lac. Je ne veux pas savoir quelle sorte. Quand je déciderai de le sortir de l'eau, on en reparlera. Ça me fera de meilleures histoires de pêche.»

Il existe une dure réalité dans le domaine de la consultation en gestion auprès des PME : la compétence du consultant tient dans sa relation avec le client et non pas dans ses connaissances et son expérience.

Les PME, un monde diversifié

Dans une PME, on peut aussi bien rencontrer côte à côte un docteur en physique quantique et un ex-décrocheur au secondaire écourté. C'est un milieu où on fait peu de cas des diplômes et de la formation académique. Tout s'apprend... et s'apprend mieux sur le tas que sur un banc d'école.

Une chose que l'on réalise rapidement dans

une PME, c'est que l'ensemble des connaissances en matière de gestion réside habituellement dans un nombre très limité de personnes. Individuellement, chacune de ces personnes détient un bagage étendu de connaissances. En général, en raison de la petite taille de l'entreprise, les cadres supérieurs ont le plus souvent une connaissance précise de chaque fonction de l'entreprise, de son rôle et des enjeux. Enfin, la plupart des dirigeants ont gravi tous les échelons de l'entreprise et ont une connaissance étendue de l'organisation, des personnes qui la compose et de sa culture propre.

Enfin, ce qui apparaît au consultant une pratique louable dans la grande entreprise manufacturière X n'est pas nécessairement souhaitable pour la PME-client. Quand tout est mesuré comme un coût, il n'y a pas de «volupté» à adopter une technologie ou une nouvelle méthode pour laquelle il n'y a jamais eu de besoin évident. Très souvent, on se retrouve en difficulté en raison de l'absence de spécialistes internes ou d'un manque de personnes influentes pour amener l'équipe de gestion à apprécier le potentiel d'une nouvelle idée. Le résultat est quelquefois déroutant.

On rencontre dans les PME des gens d'une très grande compétence dans certains domaines mais dont les connaissances dans d'autres domaines, que l'on juge essentielles, sont virtuellement inexistantes. Certains chefs de PME sont des artistes du financement et de la stratégie financière et se montrent totalement imperméables à des concepts élémentaires de comptabilité. Si l'on ajoute à cela un ego gros comme un camion de livraison, le défi est de taille pour le conseiller en management qui veut prêcher le nouveau testament dans la version des Hautes Études Commerciales.

La meute de loups

On utilise souvent la métaphore de «la nage

dans un banc de requins» pour décrire les milieux d'affaires et en particulier les milieux financiers. Dans le milieu de la PME, cette métaphore est plutôt ésotérique. Bien que le milieu soit un milieu dur, il est imbu d'une grande solidarité qui surprend celui qui a patagé dans les eaux troubles des bureaucraties privées ou publiques.

Les cadres des grandes entreprises sont habitués à vivre avec une connaissance limitée et reconnaissent facilement leurs limites. Les cadres des PME valorisent leur connaissance étendue et la considère comme un préalable à toute influence dans la prise de décision. C'est souvent ce jeu d'influence interne qui représente la cause principale du problème à l'origine de la consultation. Bien que plusieurs soient convaincus du bien-fondé d'un changement, il existe des personnes qui, de par leur ascendant dans la PME, peuvent réussir à bloquer la solution. Pour le consultant, le défi est alors d'acquérir en peu de temps une connaissance suffisante de l'organisation pour gagner la confiance des gestionnaires et ainsi les amener à se concentrer sur le processus de consultation⁷. Chaque lacune en regard des connaissances de l'entreprise devient une menace à la crédibilité du consultant et une occasion pour le cadre récalcitrant d'afficher son scepticisme face aux «spécialistes venus d'ailleurs».

Pour le gestionnaire de PME, il ne fait aucun doute que le consultant possède des connaissances, une expérience ou des habiletés différentes des siennes. L'important pour lui est d'avoir accès aux ressources techniques et intellectuelles du consultant d'une manière rapide, synthétique et efficace.

Pour réaliser leurs mandats, les consultants

auprès des PME ont découvert certaines techniques pour survivre dans la meute de loups. Il doivent très souvent :

- rencontrer les gestionnaires à l'extérieur de leur bureau de façon à éliminer les interruptions (symboles d'importance) et les jeux de territoires (symboles de pouvoir);
- éviter d'interviewer les gestionnaires en groupe pour ne pas introduire dans la discussion les problèmes de conformisme (symboles d'appartenance);
- maintenir un haut niveau de confidentialité des renseignements (symboles de sécurité);
- revoir l'ensemble des résultats avec les gestionnaires sur une base individuelle pour éliminer les divergences (renforcer les symboles d'importance);
- utiliser des exemples, des scénarios et des événements directement liés à l'industrie, au secteur et même aux concurrents pour explorer les différentes solutions (renforcer les symboles de sécurité).

En résumé, le consultant qui croit savoir montrer à ses clients comment nager avec les requins devra apprendre rapidement à vivre avec une meute de loups. Il faut se rappeler que dans la meute, seul le chef peut se promener avec la queue en panache!

Le besoin d'avoir des résultats immédiats

Une des premières difficultés que l'on rencontre dans la PME vient des différences de perspectives. Comme consultant, nous avons appris à nous concentrer sur la démarche pour arriver au résultat. Le dirigeant de PME est en général assez imperméable à la démarche; pour lui, il n'y a souvent que le résultat qui

compte. Toute tentative d'amener le dirigeant à apprécier le processus ou la méthode, son utilité ou même ses qualités, se heurte à un mur de désintérêt. Cette attitude est en général diamétralement opposée à celle que l'on observe dans le secteur public où la démarche, l'approche ou la méthodologie attirent plus l'attention que les résultats. Chose certaine, il est extrêmement difficile de convaincre un dirigeant de PME de procéder à une «étude» du problème. La plupart partent du principe que tout a déjà été étudié ad nauseam et que le rôle du consultant est d'indiquer la façon d'utiliser les résultats de ces études... bonnes ou mauvaises.

Pour le gestionnaire de PME, il ne fait aucun doute que le consultant possède des connaissances, une expérience ou des habiletés différentes des siennes. L'important pour lui est d'avoir accès aux ressources techniques et intellectuelles du consultant d'une manière rapide, synthétique et efficace. Pour plusieurs conseillers en management c'est l'occasion d'un test acide de leurs prétentions d'expertise. Ils réalisent que :

- la précision du message est primordiale : la majorité des gestionnaires ont une mémoire d'éléphant et peuvent répéter au consultant la phrase qui leur semble utile dans sa présentation;
- les statistiques ne convainquent que peu de gens : l'interprétation que le consultant en fait est cependant ce pour quoi on le paie;
- les attentes dépassent la réalité : tout effet a une cause, si le consultant ne définit pas la cause du problème, il doit s'attendre à ce qu'on lui en attribue une au besoin. Il sera probablement surpris de réaliser ce qu'on lui attribue, un an après la fin de son mandat;
- l'objectivité c'est bien, mais l'intuition c'est mieux : le travail du consultant c'est

de créer la bonne intuition, non pas la bonne déduction. Toutefois, on se méfie de son intuition; c'est le domaine exclusif du chef d'entreprise.

En somme, si au départ on amène le client à croire qu'il obtiendra des résultats financiers ou opérationnels en utilisant les services d'un expert-conseil en gestion, on construit l'échafaud sur lequel on a décidé de se pendre. Le bien livrable d'un conseiller en management est la plupart du temps de soutirer une décision à un système de gestion qui est devenu incapable d'y arriver.

Jusqu'à présent, nous avons décrit l'expérience collective d'un groupe de conseillers en management dans l'arène des PME. Cette description n'est pas exhaustive, elle sert à illustrer le genre d'adaptation du consultant à ce type de client. On peut en conclure que dans la majorité des cas, les difficultés des consultants proviennent de leur manque d'expérience avec la faune de la PME. En général, tous les participants aux tables rondes s'entendent pour dire qu'il n'y a pas de difficultés d'application des connaissances et des techniques de la gestion, mais que la préparation des spécialistes a beaucoup trop été influencée par les mandats dans les grandes bureaucraties. Il faut donc réapprendre l'art de vivre et de travailler avec des entreprises qui vivent à des échelles humaines.

À la chasse au client PME

Le comportement de consommateur de services professionnels du dirigeant de PME répond à un schéma assez consistant⁸. La signature d'un contrat répond à des règles simples : on achète de ceux que l'on connaît. Autrement dit, un client PME souhaite généralement, avant d'accorder un mandat, que le consultant puisse faire état de références. Ces références devraient convaincre le client que le consultant a déjà traité de questions

analogues. En revanche, une PME qui découvre un problème nouveau préférera faire appel à la société-conseil qu'il connaît bien et en qui il a déjà confiance. Ce comportement rend le marché de la PME plutôt difficile à pénétrer. Certaines firmes d'ingénieurs et de comptables connaissent effectivement un certain succès auprès des PME. Ce succès est en grande partie imputable à la qualité de leur réputation dans le domaine de l'ingénierie ou de l'expertise comptable. Mais ce succès est bien en deçà du potentiel que représente cet immense marché.

La consultation demeure une décision d'investissement, mais là où plusieurs firmes qui détiennent une position avantageuse échouent, c'est dans leur approche. L'investissement dans des services de consultation en gestion est d'abord un investissement dans les personnes qui composent l'entreprise. Cette notion est quelquefois étrangère aux méthodes qui ont fait le succès des grandes firmes d'ingénierie centrées sur la rationalisation des investissements techniques. Le problème touche de plus en plus les firmes de technologie de l'information et les cabinets comptables. Pour arriver à devenir un fournisseur légitime de services appréciés, il faut réussir à dénicher cette perle rare qu'est le dirigeant qui considère que son entreprise est faite d'abord de personnes et ensuite de machines.

Mais les PME consomment-elles des services?

La réponse est oui. Au cours des cinq dernières années, les dépenses en services autres que les services comptables, juridiques et de génie ont plus que doublé dans les budgets des PME⁹. Deux phénomènes semblent contribuer à cet état de fait. Le premier est l'introduction durant cette période de nouvelles technologies informatiques qui ont nécessité l'apport de services techniques et professionnels. Le deuxième, c'est l'entrée en vigueur d'une série de programmes gouvernementaux de soutien à la modernisation, à l'investissement et au développement des ressources humaines. Chacun de ces programmes faci-

lite l'accès pour les PME à des services diagnostiques, d'analyse de faisabilité ou de planification.

Des occasions de mandat

À l'occasion d'une table ronde réunissant une dizaine de conseillers en management actifs sur le marché de la PME, nous avons pu identifier un certain nombre d'occasions qui leur ont permis de pénétrer ou de consolider leur marché (Voir Tableau 2).

La liste du tableau 2 ne représente qu'une petite partie des occasions qui se présentent pour l'instant. Chose certaine, les consultants qui ont réussi à percer le marché de la PME ne s'en plaignent pas. Dans la majorité des cas, la réussite d'un premier mandat en a amené de nouveaux, parfois, dans des domaines très différents.

Un nouveau paradigme?

Il est de plus en plus évident que le marché de la consultation en gestion auprès de la PME est en expansion. Mais en conclure qu'il s'agit du marché de l'avenir est prématuré. Il y a certes un bon nombre d'occasions favorables qui, lorsque combinées à une adaptation des méthodes de prestation des services, font que ce marché se développe. Cependant, l'importance des incitatifs fiscaux et des programmes gouvernementaux sur la vitalité de ce marché est difficile à évaluer.

Dans ce domaine, les firmes qui doivent supporter des frais fixes élevés partent désavantagées. Sans égard à la valeur ajoutée ou à la qualité de leurs services, elles sont confrontées à un désavantage commercial dans un marché sensible au prix. Certaines firmes ont déjà tenté de lancer sur le marché des services «prêt à porter», mais les résultats ont été plutôt décevants. Le «sur mesure» demeure en demande.

Tableau 2 - Occasions qui permettent aux conseillers en management de pénétrer ou de consolider leur marché.

<p>- Les changements technologiques : la modernisation des usines ou des entreprises nécessite très souvent l'assistance technique pour la planification et la mise en place de nouvelles technologies, en particulier les technologies informatiques et de production assistée. Ici le rôle semble le plus souvent d'aider l'entreprise à sélectionner la technologie appropriée, de concevoir des architectures techniques, de former le personnel ou de gérer des projets de changements.</p>
<p>- Les changements de propriété : il semble que l'introduction de nouveaux actionnaires ou de nouveaux partenaires est une occasion particulièrement propice à l'émission d'un mandat de consultation en gestion. Dans la plupart des cas, il s'agit d'une prise de participation importante par une institution financière (caisse de retraite, investisseur étranger, société en commandite). Très souvent, les mandats consistent à établir un plan de transition entre l'état actuel de la PME et un objectif précis du nouvel investisseur.</p>
<p>- Les migrations : le groupe a défini comme migration ces réorientations majeures de PME qui découvrent à un moment donné une vocation particulière ou se dotent d'une nouvelle vision. Dans ce cas, il existe plusieurs occasions favorables d'aider la direction dans la mise en place de nouveaux marchés, systèmes de production ou simplement pour les aider à débarrasser l'entreprise d'un ensemble d'opérations qui ont perdu leur raison d'être.</p>
<p>- Les programmes gouvernementaux : dans cette catégorie, on retrouve une vaste gamme de programmes d'investissement, de développement des ressources humaines, de mises en oeuvre de règlements sur des sujets comme la langue, l'environnement, les normes techniques, etc. Dans certains cas, le consultant est appelé comme expert dans l'interprétation des règles et assiste l'entreprise dans la mise en place. Dans d'autres cas, le consultant aide l'entreprise à profiter d'avantages fiscaux, de programmes d'assistance ou agit à titre de représentant-négociateur dans le processus bureaucratique.</p>
<p>- La prise de contrôle : à l'occasion, la transition d'une entreprise familiale à une société privée ou publique est l'occasion de refonte majeure des politiques, de la structure financière, de l'organisation ou même de changements importants dans la direction.</p>
<p>- Le développement de marchés : avec l'avènement des accords de libre échange, de la Communauté européenne et l'ouverture des marchés d'Europe de l'Est, le nombre d'occasions favorables d'exportation ou de pénétration de nouveaux marchés de façon directe, par des alliances ou par l'achat d'entreprises étrangères n'a cessé de se multiplier. Dans bien des cas, les PME ont retenu les services d'experts pour évaluer des propositions d'alliances ou pour évaluer le potentiel de nouveaux marchés.</p>
<p>- Les marchés gouvernementaux : finalement, quelques consultants ont pris l'initiative de recruter des fournisseurs pour les contrats gouvernementaux de la défense ou pour la privatisation de certains services publics. Une fois le fournisseur identifié, le mandat consistait très souvent à préparer les réponses aux appels d'offres, à planifier la production du service et, à l'occasion, à introduire des systèmes de gestion de la qualité.</p>

Enfin, la PME est très dispersée sur l'ensemble du territoire. Or, les cabinets conseils sont confortablement installés dans les grands centres, en particulier ceux qui abritent les sièges sociaux et les administrations publiques. Ils ont donc une difficulté à percer le marché de la PME régionale autrement que par leur réputation et leur influence auprès des agences gouvernementales de financement.

Les firmes qui doivent supporter des frais fixes élevés partent désavantagées. Sans égard à la valeur ajoutée ou à la qualité de leurs services, elles sont confrontées à un désavantage commercial dans un marché sensible au prix.

Il est possible cependant que ce marché soit l'occasion d'émergence d'un chapelet de petites pratiques locales ou régionales, oeuvrant avec des frais fixes insignifiants et dont la mise en marché est tributaire d'un réseau de contacts personnels avec les dirigeants de PME. L'industrie de la consultation risque d'être entraînée dans le tourbillon du nouvel ordre économique local.

NOTES ET RÉFÉRENCES

1. Emploi et Immigration Canada et Industrie, Science et Technologie Canada considèrent qu'une entreprise est une PME si elle a moins de 250 employés.
2. Statistiques Canada utilise le volume d'affaires pour définir la classe d'entreprises PME.
3. Le ministère fédéral de la Consommation et des Corporations et l'Agence canadienne de développement international ajoutent un critère d'âge dans certaines analyses des statistiques de l'enregistrement d'entreprises et des faillites.
4. STATISTIQUE CANADA. *Recueil statistique des études de marché*, Ottawa : Approvisionnement et services Canada, 1991, tableau 3-46.
5. TUNWALL Craig, A. James W. BUSHIN. «Consulting Effectiveness in Smaller Companies: Guidelines for the Consultant and User», *Journal of Organizational Change Management*, vol 4 n° 4, 1991, p. 16-23.
6. NAHAVANDI A., S. CHESTEEN. «The impact of Consulting on Small Business: A further Examination», *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 13, p. 29-40 et *Industry Science and Technology Canada*, «Business school management advisory services to SMEs - effectiveness assessment» Ottawa, 1989, p. 27-31.
7. APPELBAUM S., D. HINDS. «The role of the Management Consultant in Small Business», *The Business Quarterly*, vol. 49, p. 43-51.
8. GIRIN, Jacques. «Genèse de la hiérarchie dans les firmes de conseil», *Revue française de gestion*, Janvier 1981, p. 39-48.
9. STATISTIQUE CANADA. *Profil statistique de la petite entreprise au Canada 1987, 1988, 1989, 1990, 1991*, n° 61-231, «Résultats d'exploitation et postes du bilan, selon la tranche de recettes et la branche d'activité économique».

La Fondation de l'Entrepreneurship
est heureuse d'annoncer le lancement de la

BOUTIQUE DE L'ENTREPRENEUR
LA SOURCE DES GENS DE DÉCISION

Pour vous, gens de décision qui :

- ✓ préférez la pratique à la théorie;
- ✓ désirez des exemples concrets plutôt que des concepts ;
- ✓ voulez économiser temps et argent en allant droit au but;
- ✓ visez la performance de votre entreprise.

**La Boutique de l'entrepreneur vous offre un matériel
spécialement conçu pour répondre à VOS besoins :**

- ✓ les guides de la COLLECTION ENTREPRENDRE;
- ✓ d'autres ouvrages répondant aux exigences de la Fondation de l'Entrepreneurship;
- ✓ des cassettes audio et vidéo;
- ✓ des logiciels évaluant le potentiel entrepreneurial.

NOTRE PRIORITÉ :
VOUS AIDER À RELEVER LE DÉFI DE L'ENTREPRISE

NUL BESOIN DE VOUS DÉPLACER !

Vous pouvez commander par la poste, par téléphone ou par télécopieur. La Boutique de l'entrepreneur promet une réponse rapide à toutes vos demandes. En nous transmettant vos coordonnées, vous avez l'assurance d'être informé des dernières nouveautés.

DERNIERES PARUTIONS	
PROFESSION : ENTREPRENEUR Avez-vous le profil de l'emploi? - 19.95\$ «Pour réfléchir à l'idée de devenir entrepreneur»	Yvon Gasse et Aline D'Amours
ENTREPRENEURSHIP ET DÉVELOPPEMENT LOCAL Quand la population se prend en main - 24.95\$ «Pour encourager le développement économique»	Paul Prévost
COMMENT TROUVER SON IDÉE D'ENTREPRISE Découvrez les bons filons, 2 ^e édition - 19.95\$ «Pour être encore plus créatif»	Sylvie Laferté

L'ENTREPRISE FAMILIALE Yvon G. PERREAULT
 La relève : ça se prépare!, 2^e édition - 24.95\$

CORRESPONDANCE D'AFFAIRES Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY, Micheline BARTLETT
 Règles d'usage françaises et anglaises et 85 lettres modèles - 24.95\$ et Diane FORGUES-MICHAUD

DEVENEZ ENTREPRENEUR Paul-A. FORTIN
 Pour un Québec plus entrepreneurial, 2^e édition - 27.95\$

ENTREPRENEURSHIP TECHNOLOGIQUE Roger A. BLAIS et Jean-Marie TOULOUSE
 21 cas de PME à succès - 29.95\$

LA PASSION DU CLIENT Yvan DUBUC
 Viser l'excellence du service - 19.95\$

AUTODIAGNOSTIC Pierre LEVASSEUR, Corinne BRULEY et Jean PICARD
 L'outil de vérification de votre gestion - 16.95\$

LE CRÉDIT EN ENTREPRISE Pierre A. DOUVILLE
 Pour une gestion efficace et dynamique - 19.95\$

RELANCER SON ENTREPRISE Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY et Marie-Jeanne FRAGU
 Changer sans tout casser - 24.95\$

LES SECRETS DE LA CROISSANCE Marcel LAFRANCE
 4 défis pour l'entrepreneur - 19.95\$

VOTRE PME ET LE DROIT Michel SOLIS
 Enr. ou inc.? Raison sociale Marques de commerce Etc. - 16.95\$

Pour commander : **Boutique de l'entrepreneur**, 160, 76^e Rue Est, bureau 260, Charlesbourg G1H 7H6
 Téléphone (418) 646-5400 ou 1 800 661-2160 Télécopieur (418) 646-2246

Comment réussir la gestion des cercles de qualité

Jacques Grisé, Ola Jirari

Afin d'assurer leur pérennité, les entreprises sont aujourd'hui tenues de se livrer à un combat acharné. Ce combat ne saurait être gagné que par une gestion efficace et participative, faisant de la qualité son mot d'ordre. En effet, les entreprises jouent leur avenir à l'échelle mondiale : leur croissance nécessite la mobilisation de toutes leurs ressources avec, au premier rang, le savoir-faire et la créativité des ressources humaines. Les cercles de qualité, par la logique qui les sous-tend, répondent probablement à cet impératif aux dimensions économique, culturelle, sociale, technique et politique. Les cercles de qualité incarnent une véritable transformation de la gestion du travail, à l'encontre de la vision du «taylorisme» (spécialisation stricte du «travail à la chaîne»). Grâce aux multiples avantages qu'ils présentent, les cercles de qualité ont pu améliorer la performance de nombre d'entreprises devenues rapidement les vedettes d'anecdotes à succès.

Toutefois, le succès n'a pas été général : les entreprises ayant culbuté dans cette voie n'ont pas hésité à attaquer le concept lui-même. Quel aplomb ! N'aurait-il pas été plus judicieux de considérer la manière dont ces entreprises s'y prenaient pour mettre en pratique les cercles de qualité ? L'objectif du présent article s'inscrit précisément dans cette perspective. Nous soutenons l'adoption d'une approche contingente, c'est-à-dire contextuelle. Nous rendrons donc compte des principaux facteurs de succès que font ressortir les études sur le terrain des quelques dernières an-

nées. Au préalable, nous définirons le concept de cercles de qualité et nous tenterons d'expliquer la vigueur de leur développement quantitatif.

Les cercles de qualité, concept et développement

D'origine japonaise¹, le cercle de qualité est un groupe de six à douze volontaires d'une unité spécifique de l'entreprise qui, après avoir reçu une formation appropriée, se rencontrent périodiquement sous la direction de leur supérieur hiérarchique pour identifier, analyser et résoudre des problèmes liés à leur travail².

L'extension de cette définition est relativement récente, compte tenu du fait que les premiers cercles de qualité avaient pour seul objectif l'amélioration de la qualité des produits. Progressivement, d'autres objectifs de nature personnelle ou relationnelle se sont greffés à cet objectif purement opérationnel (tableau 1). La mission socio-économique des cercles de qualité n'a cessé de s'affirmer depuis.

En fait, cet appel à l'intelligence, à l'initiative, à la créativité et à la responsabilité des employés est à la fois un objectif et un moyen des cercles de qualité. Ceux-ci offrent aux travailleurs la possibilité d'utiliser un potentiel jusqu'alors inexploité et leur permettent de satisfaire leur désir de progrès et d'épanouissement. L'amélioration de la perfor-

Tableau 1 - Les objectifs économiques et sociaux des cercles de qualité

OBJECTIFS ÉCONOMIQUES : - amélioration de la qualité;	
- diminution des coûts;	
- augmentation de la productivité.	
OBJECTIFS SOCIAUX :	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration des relations interpersonnelles, des communications et de la concertation; - mobilisation des capacités du personnel qui peuvent contribuer à l'entreprise; - valorisation du travail d'exécution par la réflexion; - responsabilisation et assouplissement des cloisons entre les niveaux de hiérarchie; - apprentissage du travail en groupe par une remise en cause commune et constructive; - augmentation de la satisfaction au travail et de la participation à la prise de décision; - développement de l'engagement du personnel et de son adhésion aux objectifs de l'entreprise.

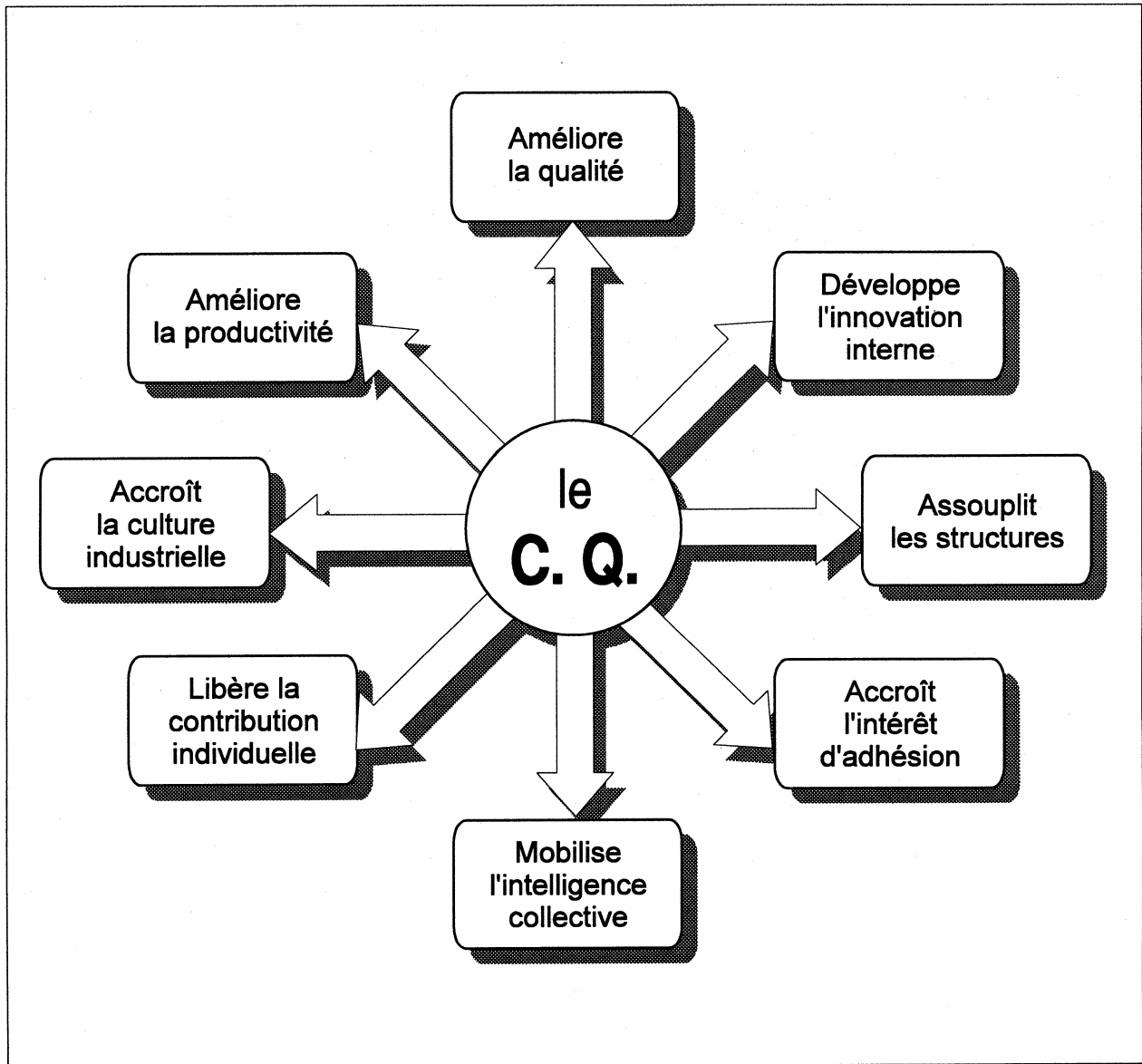
mance économique de l'entreprise ne peut se faire sans tenir compte des ressources humaines. Ce serait une erreur de considérer les cercles de qualité soit comme une technique de production ne visant que l'amélioration de la compétitivité, soit comme un outil de développement des organisations ne visant que des comportements.

Il nous semble primordial d'écarter une vision d'opposition de ces deux pôles. Nous devons concevoir les cercles de qualité comme

un outil de gestion à double vocation, économique et sociale, et à plusieurs dimensions (figure 1).

Une telle variété d'avantages n'est certainement pas étrangère à la forte croissance que les cercles de qualité ont connue au cours de ces dernières années. Un mouvement d'implantation aussi massif n'est pas le fruit du hasard. Il trouve son explication dans les éléments qui suivent.

Figure 1 - Objectifs recherchés par la mise en place des cercles de qualité.



(Source : SERIEYX, H. *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1982)

Dans le contexte économique actuel, la pression de la concurrence se fait de plus en plus par la qualité des produits et des services et par la valeur ajoutée à des prix compétitifs. L'exemple du Japon, devenu en quelques années la deuxième puissance industrielle mondiale, représente à cet égard un modèle que plusieurs entreprises occidentales ont suivi. Missions, voyages d'études et séminaires ont permis de confirmer les liens entre l'économie et le social ainsi que le rôle des cercles de qualité dans cette filiation.

D'origine japonaise, le cercle de qualité est un groupe de six à douze volontaires d'une unité spécifique de l'entreprise qui, après avoir reçu une formation appropriée, se rencontrent périodiquement sous la direction de leur supérieur hiérarchique pour identifier, analyser et résoudre des problèmes liés à leur travail.

Notre contexte sociopolitique est marqué par l'émergence de nouvelles aspirations et par la quête d'une plus grande démocratisation de l'entreprise. Aujourd'hui mieux formés, largement informés et fréquemment invités à s'exprimer et à juger dans leur vie de citoyens et de consommateurs, les travailleurs sont devenus plus exigeants. Ils rejettent les tâches répétitives et parcellaires, l'absence d'initiative et l'isolement des postes de travail. Les cercles de qualité répondent justement à ces aspirations en offrant aux travailleurs la possibilité de réfléchir, de s'exprimer, de juger et de choisir. Le décalage est alors moins grand entre la vie en entreprise et la vie en dehors de l'entreprise.

Les caractéristiques des cercles sont perçues comme étant peu perturbantes pour le fonctionnement de l'entreprise. Les cercles de

qualité ne requièrent pas de modifications majeures de la structure existante. Ils permettent aux cadres hiérarchiques de maintenir le pouvoir et l'influence reliés à l'exercice de leurs fonctions. En outre, les cercles sont relativement faciles à maîtriser et d'un coût accessible.

Une abondante documentation liée au domaine constitue les normes³ des cercles de qualité. Les fiches standard dont regorgent les écrits décrivent «la» méthodologie de mise en place et les règles de fonctionnement. De plus, les cercles de qualité font l'objet d'un marketing très large, tant interne qu'externe, qui les a propulsés à leur présent niveau de notoriété.

Enfin, les cercles de qualité font l'objet d'un engouement, d'une mode dont on peut aisément imaginer les effets sur certaines entreprises qui en ont fait l'essai uniquement parce qu'ils représentent le symbole d'une gestion participative moderne.

L'observation des résultats de l'activité des cercles de qualité révèle une extrême diversité. Succès spectaculaires et échecs alarmants bornent un large intervalle de niveaux de réussite. Quels sont donc ces facteurs de réussite des cercles de qualité ?

Les facteurs liés à la disposition de l'organisation

Le succès des cercles de qualité repose avant tout sur une philosophie de gestion participative. Beaucoup plus qu'un simple outil technique, ils supposent la participation des travailleurs à la prise de décision. Dans une entreprise où l'on estime que c'est à la direction de décider et aux travailleurs d'exécuter, ils sont voués à l'échec. Avant d'implanter des cercles de qualité, il importe donc de s'assurer que l'entreprise ait élaboré une approche de gestion consultative. Les cer-

cles de qualité ne peuvent en aucun cas coexister avec des procédures traditionnelles et autoritaires.

Il est tout aussi important d'inscrire les cercles de qualité dans le projet de l'entreprise et de les situer dans une perspective à long terme. Il est évident qu'il existe autant de projets que d'entreprises. Chacune détermine le sien selon son environnement, son éthique, sa politique sociale, son potentiel technique, ses ressources financières... Néanmoins, toutes devront y intégrer les cercles de qualité avant de les mettre sur pied. De même, les cercles de qualité ne peuvent fonctionner efficacement que dans la mesure où la culture de l'entreprise ne contredit pas les valeurs profondes qui sous-tendent leur mise en oeuvre. L'expérience japonaise démontre à cet égard que la pluralité des caractéristiques culturelles donne aux cercles plusieurs types de fonctionnement et de réussite.

L'appui de la direction

L'appui de la direction est indispensable pour le succès des cercles de qualité. Non seulement la direction doit-elle être convaincue des avantages que les cercles procurent, mais elle doit aussi traduire sa conviction dans les faits par un engagement clair et permanent, loin de toute bienveillance passive source de découragement des participants. L'appui de la direction se manifeste de multiples façons (tableau 2) :

Les cercles de qualité font l'objet d'un engouement, d'une mode dont on peut aisément imaginé les effets sur certaines entreprises qui en ont fait l'essai uniquement parce qu'ils représentent le symbole d'une gestion participative moderne.

Tableau 2 - Formes d'appui de la direction aux cercles de qualité

- offrir tous les moyens nécessaires au bon fonctionnement des cercles : formation des participants, rencontres pendant les heures de travail, recrutement d'un facilitateur, disponibilité de l'information, etc;
- tenir des réunions périodiques avec les membres en veillant à suivre leurs activités sans contrôle excessif;
- laisser aux participants la liberté de choisir les problèmes à traiter;
- tenir compte des suggestions et y répondre dans les meilleurs délais;
- récompenser les participants pour leurs contributions et leurs réalisations par une reconnaissance psychologique ou une stimulation financière, ou les deux.

Le soutien des cadres moyens

L'un des facteurs les plus souvent cités pour expliquer l'échec des cercles de qualité est la résistance des cadres moyens⁴. Ceux-ci estiment que les problèmes traités par les travailleurs sont de leur ressort : ils voient leur pouvoir usurpé et craignent d'être dépossédés de leur expertise. Plusieurs cadres moyens n'apprécient pas non plus l'environnement participatif que supposent les cercles de qualité. Ils se livrent souvent à des actes de sabotage en tardant à communiquer les informations demandées par les travailleurs, en proposant des solutions avant que le cercle n'ait terminé ses travaux, ou encore en présentant à la direction des solutions comme étant l'aboutissement de leur propre réflexion. Il va sans dire que de tels jeux, lorsqu'ils persistent, minent les cercles jusqu'à les faire disparaître. La réussite des cercles de qualité est tributaire de la coopération des cadres. Il importe alors de les faire participer à la mise en place des cercles et de les initier à leurs besoins, leurs caractéristiques et leurs avantages.

Les facteurs liés à la préparation de la mise en place

L'élaboration d'une stratégie d'implantation claire, planifiée et structurée

La mise en place des cercles de qualité semble simple et rapide. Toutefois, cette apparente facilité est souvent trompeuse. Faire appel à la réflexion du personnel des niveaux d'exécution entraîne un véritable changement de comportement, non seulement pour les membres des cercles eux-mêmes mais aussi pour leurs supérieurs peu habitués à susciter cette contribution. C'est pourquoi la mise en place d'un cercle de qualité doit être conduite comme une opération de changement, c'est-à-dire qu'elle nécessite un certain temps de

préparation et une stratégie adaptée aux caractères spécifiques de l'entreprise. Il n'est pas dans notre propos de présenter un plan de mise en place et d'analyser chacune de ses étapes. Nous tâcherons plutôt d'indiquer les principaux écueils à éviter durant une phase aussi déterminante que celle de l'implantation.

Tout d'abord, il faut se garder de mettre en place plusieurs cercles de façon simultanée. Les entreprises qui ont eu du succès ont entamé la démarche lentement et prudemment en créant un nombre restreint de cercles, voire un seul. Elles n'ont élargi le programme qu'une fois le processus bien maîtrisé.

L'un des facteurs les plus souvent cités pour expliquer l'échec des cercles de qualité est la résistance des cadres moyens. Ceux-ci estiment que les problèmes traités par les travailleurs sont de leur ressort : ils voient leur pouvoir usurpé et craignent d'être dépossédés de leur expertise.

Ensuite, il faut éviter de mettre en place des cercles, et à plus forte raison un tout premier cercle, là où «la pelouse n'est pas la plus verte». Leur implantation exige un terrain prêt à les accueillir et s'il ne l'est pas, il faut d'abord le préparer. Des conflits sociaux graves, des problèmes plus urgents pour l'entreprise ou un climat de travail malsain sont des contre-indications majeures.

De plus, il est préférable d'éviter le souci de trop en dire en réalisant l'étude de faisabilité des cercles de qualité. L'étendue et l'objet de cette étude ne seront pas étrangers aux objectifs poursuivis ou aux problèmes ayant amené la direction à envisager la création de cercles de qualité. Il ne s'agit pas ici d'une analyse

où toutes les données doivent être passées au crible. Il s'agit plutôt d'un diagnostic permettant de répondre à des questions bien précises.

L'autonomie en regard du consultant

Indéniablement, le recours à un consultant s'avère un atout considérable, notamment lors de la phase d'introduction. Néanmoins, les cercles soumis entièrement au programme du consultant sont voués à l'échec. Les entreprises où l'activité des cercles dépend de la disponibilité du consultant n'atteignent presque jamais les résultats escomptés.

L'existence d'une équipe dynamique et motivée

Outre l'indispensable motivation des membres, l'existence d'une équipe capable de prendre en charge la mise en place et le suivi des cercles de qualité est un élément clé de leur réussite. Cette équipe comprend le groupe de pilotage, le facilitateur et l'animateur. Nous nous attarderons sur le rôle du facilitateur et de l'animateur, puisque le succès des cercles dépend dans une très large mesure de la manière dont ceux-ci s'acquittent de leurs missions respectives.

Le facilitateur est une personne-ressource que l'on peut considérer comme la clé de voûte du programme. Son rôle consiste à assister les cercles dans la conduite de leurs réunions, à former et à conseiller les animateurs, à tisser les liens entre la direction et les participants, à coordonner les travaux des différents cercles de l'entreprise, à évaluer leur rendement ainsi qu'à veiller à leur bonne marche et au maintien de leur élan. Le facilitateur doit prévenir certains problèmes : l'ennui, l'apathie, le désintérêt, les rivalités ou les conflits. Ce rôle est d'une telle importance que la direction est tenue de prendre des précautions lors de la désignation du facilitateur. Celui-ci doit démontrer des ap-

titudes personnelles et des compétences professionnelles élevées : crédibilité, disponibilité, formation adéquate, respect de la compétence de l'animateur, habileté à dialoguer avec la direction comme avec le personnel, bonne connaissance des principes du comportement organisationnel (motivation, leadership, communication, etc.) ainsi que du fonctionnement technique et administratif de l'organisation. Enfin, notons qu'il est fortement recommandé de nommer un second facilitateur lorsque la complexité de la technologie, le nombre de cercles et la charge de travail le justifient. C'est là un facteur de réussite à ne pas négliger.

Les cercles de qualité ne sont pas une mode... mais un mode de gestion, et ils ne peuvent réussir que dans une entreprise où ils correspondent à des besoins bien précis.

Le rôle spécifique de l'animateur est tout aussi important que celui, plus global, du facilitateur. En conséquence, une formation adéquate de l'animateur est une condition du succès des cercles de qualité. L'animateur est tenu, au même titre que les membres, de se garder de promouvoir ses propres projets, de créer une atmosphère où chacun est libre de s'exprimer et de participer activement, de veiller au respect des échéanciers de travail établis en commun, de jouer un rôle de formateur et enfin, de s'abstenir de toute attitude de commandement nuisible à la participation du groupe.

Une définition claire des objectifs et des règles de fonctionnement

Les cercles de qualité ne sont pas une mode... mais un mode de gestion, et ils ne peuvent réussir que dans une entreprise où ils correspondent à des besoins bien précis. Avant de

s'engager en ce sens, la direction devra donc formuler clairement les objectifs de son action. À leur tour, ces objectifs ne pourront être réalisés que dans la transparence et la clarté. Aussi convient-il de préciser l'encadrement des cercles (interdits, degrés de liberté) afin de leur éviter le rejet de propositions jugées hors de leur champ de responsabilité. De tels rejets sont très décourageants pour les cercles, en particulier lorsqu'ils se répètent.

L'adhésion des syndicats

Les syndicats considèrent souvent les cercles de qualité comme une menace à leur pouvoir. Ils craignent que l'établissement de bonnes relations entre la direction et les employés n'entraîne leur propre disparition. Ce ne sont évidemment pas les arguments qu'ils invoquent; les syndicats insistent plutôt sur les pertes d'emploi qu'un désir d'amélioration de la productivité peut engendrer. Ils redoutent aussi l'usage que la direction pourrait faire des cercles pour obtenir davantage des travailleurs sans contrepartie monétaire. Ainsi, la direction devra au préalable expliquer clairement les objectifs de son programme et assurer son statut volontaire. Elle doit certifier que les cercles n'entreront pas en conflit avec le rôle syndical et qu'ils n'engendreront pas de pertes d'emploi. Comme en ce qui concerne l'appui de la direction et le soutien des cadres moyens, l'adhésion des syndicats est un facteur cité avec insistance par tous les auteurs, notamment Barlow (1987), Dale (1984), Hayward (1984) et Lees (1985).

La sensibilisation et l'information du personnel

Afin d'éviter toutes formes de suspicion, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble du personnel à la philosophie des cercles de qualité. Cette sensibilisation est d'autant plus bénéfique qu'elle précède l'implantation

des cercles eux-mêmes. Elle prépare les volontaires, répond aux différentes questions et apaise les craintes et les incertitudes. Sans une bonne compréhension du concept, de ses objectifs et de ses avantages, les employés risquent de se sentir manipulés par la direction, et les cadres intermédiaires auront l'impression d'être court-circuités. Ces états d'esprit se répercuteront aussitôt sur le fonctionnement des cercles.

Afin d'éviter toutes formes de suspicion, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble du personnel à la philosophie des cercles de qualité.

La formation adéquate des protagonistes

Considérée comme la pierre angulaire de la réussite des cercles, la formation concerne en particulier les animateurs et les participants. Elle porte en général sur la dynamique de groupe, la méthodologie de résolution des problèmes, les outils et les techniques d'analyse, les communications et la conduite des réunions. Le principe qui sous-tend cette formation veut que la performance du groupe soit meilleure si les membres possèdent individuellement les compétences requises. La direction veillera donc à ce que la formation soit simplifiée, pratique, immédiatement utilisable et bien intégrée au travail.

Les facteurs liés au fonctionnement

Le respect des caractéristiques de fonctionnement

En premier lieu, la contribution volontaire constitue l'essence et l'esprit même des cercles de qualité. Forcer les employés à parti-

ciper non seulement violerait cet esprit, mais aussi étoufferait grandement leurs capacités de contribution. La créativité, la responsabilisation et l'innovation ne s'imposent pas. La libre adhésion doit être énoncée de façon explicite et fermement maintenue.

En deuxième lieu, la composition et la taille du groupe sont des facteurs déterminants. Pour que les réunions des cercles de qualité soient de véritables réunions de travail où chacun s'exprime librement, il importe de respecter la taille optimale, soit de cinq à douze personnes. Les cercles ne doivent pas non plus s'étendre à plus d'une unité de travail. On imagine mal que des personnes puissent être motivées à analyser avec intérêt des problèmes qui ne les concernent pas de près. Il est tout aussi primordial d'éviter de rassembler dans un même cercle des participants de niveaux hiérarchiques ou de niveaux d'instruction différents. Dans un cercle composé à la fois de cadres et de travailleurs, ces derniers participeront très timidement : tel n'est pas l'objectif recherché.

Considérée comme la pierre angulaire de la réussite des cercles, la formation concerne en particulier les animateurs et les participants.

En troisième lieu, le choix des thèmes est crucial. Le libre choix des sujets à traiter est un élément essentiel du succès des cercles de qualité. Deux arguments le justifient. Tout d'abord, le libre choix des thèmes est fondamental pour la motivation, l'enthousiasme et le dynamisme des travailleurs car il est lié à une réappropriation du travail. Ensuite, ce sont les salariés qui connaissent parfaitement leur travail et qui sont les plus aptes à saisir les mauvais fonctionnements liés à ce travail. Par ailleurs, l'expérience démontre que les cercles ayant connu le plus de succès choisissent

non seulement leurs thèmes, mais respectaient aussi une logique progressive. En d'autres termes, la complexité des sujets traités allait croissante au fur et à mesure que se développait le cercle. Cela empêche le tarissement des idées et assure un flux continu de projets. Selon Dale et Hayward (1984), les cercles de qualité peuvent réaliser cette continuité en passant par trois étapes : la résolution des problèmes à l'intérieur de l'atelier de travail; l'expérience aidant, la collaboration avec d'autres unités pour résoudre des problèmes communs (par exemple des unités fournissant au cercle des pièces défectueuses); et enfin, une fois le cercle «mûr», l'élaboration d'une politique de prévention des problèmes⁵.

En quatrième et dernier lieu, l'effet de groupe est indispensable. L'activité du cercle de qualité doit demeurer une activité de groupe. Pour s'en assurer, les participants devront être convaincus de l'effet bénéfique du groupe pour l'efficacité de toute la démarche. Ils doivent être persuadés qu'ils feront plus et mieux au sein d'une équipe.

L'évaluation et le suivi permanents

Le suivi du programme est d'une importance capitale. Il permet de vérifier que les propositions approuvées ont bel et bien été mises en oeuvre. Il permet également de mesurer les résultats, tant au plan opérationnel qu'à celui des comportements, et ainsi de déceler et de résoudre les problèmes éventuels. Pour que cette évaluation ne produise pas d'effets pervers, la direction veillera à ne pas la transformer en un contrôle autoritaire dépouillant les cercles de leur autonomie. Bien au contraire, les cercles eux-mêmes y prendront part.

L'engagement des non-membres

Le processus d'amélioration de la qualité ne peut être le monopole de l'ensemble des cer-

cles. La participation de l'ensemble de l'organisation est indispensable, et à plus forte raison celle des non-membres appartenant au même atelier de travail. L'intégration des non-membres est une condition absolue du fonctionnement harmonieux de l'atelier, surtout lorsqu'ils sont majoritaires et qu'ils ont un contrôle élevé sur leur travail. L'amélioration de la qualité passe souvent par une intervention sur le processus de réalisation du travail, et à cet égard elle nécessite l'engagement de tous les travailleurs au-delà du cercle. À l'échelle de l'entreprise, les cercles de qualité ne peuvent fonctionner efficacement que s'ils entretiennent de bonnes relations avec les autres services. Pour ce faire, la position de chacune des structures de fonctionnement concernées par la mise en oeuvre des solutions doit être clarifiée.

Il serait puéril de croire que les seuls cercles de qualité vont, d'un coup de baguette magique, rendre les salariés heureux et l'entreprise performante. Les cercles permettent certainement de s'engager dans la voie du progrès économique et social. Cependant, les entreprises ne progresseront dans cette voie que si elles se gardent de surestimer les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.

La promotion des échanges entre les cercles de qualité

Les échanges entre les cercles d'une même entreprise ou encore entre ceux d'entreprises différentes permettent l'émulation et le partage d'expériences. Ces échanges sont source de richesse et d'innovation par l'ouverture d'esprit qu'ils provoquent. À long terme, il est indéniable que l'isolement condamne un cercle de qualité.

Les facteurs liés à l'étendue et aux limites du concept

Les attentes réalistes

Il serait puéril de croire que les seuls cercles de qualité vont, d'un coup de baguette magique, rendre les salariés heureux et l'entreprise performante. Les cercles permettent certainement de s'engager dans la voie du progrès économique et social. Cependant, les entreprises ne progresseront dans cette voie que si elles se gardent de surestimer les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.

Les cercles de qualité ne sont pas une panacée : ils ne peuvent porter fruit que s'ils s'inscrivent dans une vision à long terme. Les cercles ne représentent pas non plus une solution aux problèmes d'organisation de l'entreprise (absence de communication, piètres relations de travail, absentéisme, sabotage). Ils peuvent fournir des résultats spectaculaires à condition de ne pas dévier de leur vocation première. L'amélioration du climat social vient en tête des conséquences bénéfiques de la mise en place des cercles de qualité; cependant, les créer dans le but principal d'améliorer ce climat peut conduire à de graves erreurs et déceptions.

Enfin, soulignons que les cercles de qualité donneront leur plein rendement et satisferont leurs objectifs de développement et de performance s'ils s'articulent dans un système global de gestion de la qualité. La qualité ne peut s'améliorer par la seule action des cercles; il importe de ne pas se méprendre sur leurs capacités réelles en ce domaine.

La perception des limites

Les cercles de qualité ont des effets positifs incontestables mais ils n'échappent pas pour autant à certaines limites. L'ensemble de la

hiérarchie évitera bien des leurres et des déceptions si elle prend conscience des quatre éléments suivants.

Premièrement, les cercles de qualité peuvent engendrer des sentiments de différence et de discrimination entre membres et non-membres. Cela se produit surtout si l'adhésion aux cercles constitue un moyen de promotion implicite, ou influence en quoi que ce soit l'évolution professionnelle.

Deuxièmement, les cercles n'ébranlent pas la structure de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise même si leur succès repose sur une conception égalitaire des rapports hiérarchiques. Le pouvoir accordé aux travailleurs est assez restreint puisque la prise de décision demeure l'apanage des gestionnaires, souvent au niveau le plus élevé.

Troisièmement, pour être efficace, l'activité des cercles requiert un certain temps d'apprentissage et doit être combinée avec d'autres pratiques participatives.

Quatrièmement, les cercles de qualité établissent un nouveau rôle pour la direction, rôle qui n'est pas toujours compatible avec le mode de fonctionnement traditionnel.

D'autres facteurs

La sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi est une autre condition non moins importante du succès des cercles de qualité. Une direction d'entreprise tentée par la recherche forcenée de l'augmentation de la productivité pourrait utiliser les recommandations des cercles pour licencier des travailleurs. Dans un tel contexte, ceux-ci cesseraient sans aucun doute toute contribution à la qualité. La direction devra donc établir une politique claire garantissant que l'activité des cercles ne menacera pas la sécurité d'emploi.

L'estime de soi

Selon certains auteurs (Brockner et Hess (1986), Wayne, Griffin et Bateman (1986)), les membres des cercles qui possèdent un degré élevé d'estime de soi seraient plus conscients de l'importance de leur apport. Cela les doterait d'un sens profond de l'efficacité et d'un équilibre social qui leur permettraient d'emprunter sans difficulté le comportement interpersonnel nécessaire au succès des cercles de qualité.

Les cercles de qualité ne sont pas une panacée : ils ne peuvent porter fruit que s'ils s'inscrivent dans une vision à long terme.

Conclusion

Quelle conclusion tirer de cette multiplicité de facteurs ? La plus évidente nous semble être qu'une croyance fort répandue, qui faisait des cercles de qualité l'apanage de la culture japonaise, se trouve infirmée aujourd'hui. Le consensus social possible au Japon ainsi que le dévouement et la loyauté des travailleurs japonais contribuent certes au succès de leurs cercles. Cependant, seul le tiers des cercles japonais seraient véritablement productifs. Ainsi donc, ce ne sont pas les caractéristiques d'une culture qui sont à l'origine de la réussite des cercles de qualité. Cette réussite dépend plutôt du respect de certains préalables et de l'attachement à certaines valeurs qui existent dans toutes les cultures, et qu'il suffit alors d'identifier et de développer.

Notes

- 1 La création des cercles de qualité remonte à 1962 au Japon et à 1974 aux États-Unis.
2. Définition que nous proposons à la suite de notre analyse des multiples définitions que présente la documentation liée au domaine.
3. On a présenté les cercles de qualité entre autres comme une «technologie managériale bien marketée».
4. Facteur cité par tous les auteurs ayant analysé les causes d'échec des cercles de qualité, dont Alie (1986), Dale et Barlow (1987), Dale et Hayward (1984), Harrington et Rieker (1988), Monteil, Périgord et Raveleau (1985).
5. Selon les auteurs, les entreprises japonaises seraient à ce troisième niveau actuellement.

Bibliographie

- ALIE, E. «The middle management factor in quality circle programs», *SAM advanced management journal*, vol. 51, n° 3, été 1986, p. 9-15.
- ANNOUX, J.-P., P. HERMEL. «Cercles de qualité et fonctionnement de l'entreprise : apports, limites et effets pervers», *Direction et gestion*, n° 6, 1985, p. 47-55.
- ANONYMOUS. «Quality control circles : workers, not management, solve problems», *Small business report, part I*, vol. 11, n° 7, juillet 1986, p. 44-49; *part II*, vol. 11, n° 8, août 1986, p. 30-35.
- ARCHIER, G. *et al.* *Mobiliser pour réussir*, Paris : Éditions du Seuil, 1989.
- BARRICK, M.R., R.A. ALEXANDER. «A review of quality circle efficacy and the existence of positive-findings bias», *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 3, automne 1987, p. 579-592.
- BEARDSLEY, J. «Beyond quality circles ?», *The quality circles journal*, vol. 9, n° 3, septembre 1986, p. 10-14.
- BOSCHE, T. *et al.* «Cercles de qualité et culture d'entreprise : une étude de cas», *Revue française de gestion*, septembre/octobre 1984, p. 82-94.
- BROCKNER, J., T. HESS. «Self-esteem and task performance in quality circles», *Academy of management journal*, vol. 29, n° 3, septembre 1986, p. 617-623.
- BROSSARD, M. «Comment assurer une plus grande longévité aux cercles de qualité, une voie possible», *Gestion*, novembre 1988, p. 17-22.
- BROSSARD, M. *L'évolution des cercles de qualité*, Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielles, 1988.
- BROSSARD, M. *Les limites du paradigme du fonctionnement des cercles de qualité*, Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielles, 1988.
- BUCH, K., R. SPANGLER. «The effects of quality circles on performance and promotions», *Human relations*, vol. 43, n° 6, 1990, p. 573-582.
- CEGOS, *Pratique des cercles de qualité*, Boulogne-Billancourt, France : Hommes et techniques, 1982.
- CHEVALIER, F., G. TRÉPO. «Cercles de qualité : une intégration problématique dans la gestion de l'entreprise», *Problèmes économiques*, n° 2016, mars 1987, p. 6-13.
- CRESSON, R. «Les cercles de qualité en France : un exemple de mise en place», *Direction et gestion*, n° 2, 1982, p. 53-58.
- CROCKER O. *et al.* *Quality circles, a guide to participation and productivity*, New York : Facts on file, 1984.
- DALE, B. G. «British quality circles operation - some facts and figures», *International journal of manpower*, vol. 6, n° 4, 1985, p. 3-10.
- DALE, B. G., E. BARLOW. «Quality circles : the view from within», *Management Decision*, vol. 25, n° 4, 1987, p. 5-9.
- DALE, B. G., S. G. HAYWARD. «Some of the reasons for quality circle failure», *Leadership and organization development journal : part I*, vol. 5, n° 1, 1984, p. 11-16; *part II*, vol. 5, n° 2, 1984, p. 28-31; *part III*, vol. 5, n° 4, 1984, p. 27-32.
- DALE, B. G., J. LEES. «Quality circles : from introduction to integration», *Long Range planning*, vol. 20, n° 1, February 1987, p. 78-83.
- DALE, B. G., J. LEES. «Factors which influence the success of quality circle programs in the United Kingdom», *International journal of operations and production management*, vol. 5, n° 4, 1985, p. 43-54.
- DEWAR, D. L. «Quality circles : answers to 100 frequently asked questions», *Quality circle Institute Pub.*, Red. Bluff, CA, 1982.
- DUBOIS, P. «Les cercles de qualité : panacée universelle ou faillite de la décennie?», *Pour une nouvelle approche de gestion, rapport du colloque de l'Institut national de productivité*, Montréal, Institut national de productivité, 1982, p. 85-100.
- FEY, R., J.M. GOGUE. *La maîtrise de la qualité*, Paris : Éditions d'Organisation, 1983.
- GRIFFIN, R. W. «Consequences of quality circles in an industrial setting : a longitudinal assessment», *Academy of management journal*, vol. 31, n° 2, juin 1988, p. 338-358.
- GRYMA, F. M. *Quality circles, a team approach to problem solving*, New York : AMACOM Pub., 1981.
- HARRINGTON, H. J., W. S. RIEKER. «Quality control circles», *Journal of quality and participation*, vol. 11, n° 1, mars 1988, p. 16-20.

-
- IMAI, M. (traduit par R. PIETRI). *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, Paris : Eyrolles, 1989.
- KHAN, S. «Selecting the quality circle facilitator for effective leadership : some concepts and implications for personnel directors», *The Quality circle journal*, vol. 8, n° 4, décembre 1985, p. 8-10.
- LARIDAN, R. *Cercles de qualité : mode d'emploi pour réussir*, Paris : Eyrolles, (coll. Cadres et dirigeants), 1990.
- LAUNAY, Y. «Les cercles de qualité : extension mondiale ?», *Direction et gestion*, n° 2, 1982, p. 47-51.
- LAUNAY, Y. et J. ZYS. «Pourquoi les cercles de qualité ?», *Direction et gestion*, n° 1, 1981, p. 39-45.
- LAWLER, E. E., S.A. MOHRMAN. «Du bon usage des cercles de qualité», *Harvard-L'Expansion*, printemps 1986, p. 71-79.
- LAWLER, E. E., S. A. MOHRMAN. «Quality circles : after the honeymoon», *Organizational dynamics*, vol. 15, n° 4, printemps 1987, p. 42-54.
- LEVIONNOIS, M. *Marketing interne et management des hommes*, Paris ; Éditions d'Organisation, 1986.
- MAHESHWARI, B. L. *Quality circles*, New Delhi : Oxford & IBH Pub., 1987.
- MILLER, T. R. «The quality circle phenomenon : a review and appraisal», *SAM advanced management journal*, vol. 54, n° 1, hiver 1989, p. 4-7, 12.
- MONTEIL, B. et al. *Les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité*, Paris : Éditions d'Organisation, 1983.
- MONTEIL, B. *Cercles de qualité et de progrès, pour une nouvelle compétitivité*, Paris, Éditions d'Organisation, 1985.
- MORENO-LUZON, M. D. «Quality circles and organization culture», *International journal of quality and reliability management*, vol. 5, n° 4, 1988, p. 46-55.
- NOYE, D., C. RAVENNE. *Animer un cercle de qualité : une équipe, un projet, une méthode*, Paris : INSEP, 1985.
- PATI, G. et al. «What went wrong with quality circles ?», *Personnel journal*, vol. 66, n° 12, décembre 1987, p. 82-87.
- PORTIS, B., et al. «Effective use of quality circles», *Business Quarterly*, vol. 50, n° 3, automne 1985, p. 44-47.
- RAVELEAU, G. *Les cercles de qualité français*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1985.
- ROBSON, M. *Quality circles action*, Aldershot, Angleterre : Gower Pub., 1984.
- ROLAND, D. *Le cercle de qualité : une double dimension*, Aix-en-Provence : Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises, novembre 1985.
- RUFFNER, E. R. et L. P. ETTKIN. «When a circle is not a circle», *SAM advanced management journal*, vol. 52, n° 2, printemps 1987, p. 9-15.
- SERIEYX, H. *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1982.
- SPENCER, R. J. «The use of quality circles in quality improvement programs», *International journal of technology management*, vol. 2, n° 2, 1987, p. 229-240.
- TANG, L. P. et al. «The effect of quality circle initiation on motivation to attend quality circle meetings and on task performance», *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 4, hiver 1987, p. 799-814.
- THOMPSON, P. C. *Quality circles : how to make them work in America ?*, New York : Amacon, 1982.
- TURCOTTE, P. R. et J. BERGERON. *Le cercle de qualité, nature et stratégie d'implantation*, Montréal : Agences d'Arc, 1984.
- WAYNE, S. J. et al. «Improving the effectiveness of quality circles», *Personnel administrator*, vol. 31, n° 3, mars 1986, p. 79-88.
- WOLFF, P. J. «Western problems - Eastern solutions : mixed promise of quality circles», *Journal of managerial psychology*, vol. 2, n° 2, 1987, p. 3-8.
-

La formation à distance

- **Aucun déplacement requis**
- **Cours crédités au certificat en administration de l'Université de Sherbrooke**
- **Formule souple respectant votre rythme d'apprentissage et vos contraintes professionnelles ou familiales**
- **Inscription en tout temps**
- **Chaque cours comprend : volume, vidéocassettes et guide de l'étudiant**
- **Service téléphonique sans frais vous permettant de communiquer avec votre professeur en tout temps**
- **Examen final et ateliers d'encadrement dans votre région**

L'anglais, une approche naturelle (ANS 202 et 302)
Apprentissage rapide de l'anglais parlé et écrit.
Niveaux 1 et 2 disponibles.

La gestion, une affaire d'entreprise (ADM 103)
Pour mieux se préparer à gérer une entreprise ou pour en améliorer la gestion.

La gestion des épargnes (FEC 103)
Comment gérer votre argent et minimiser vos impôts.

La comptabilité, un outil de management (CTB 103)
S'initier à la structure et au fonctionnement de base des systèmes comptables.

Le marketing, de l'idée à l'action (MAR 103)
Pour acquérir les notions de base du marketing.

Fondements du management (ADM 203)
Principes, concepts et théories fondamentales du management.

Principes de qualité totale (ADM 303)
Initiation à la démarche d'implantation de la qualité suivant une approche de gestion globale.

Gestion des ressources humaines (GRH 103)
Introduction aux diverses composantes et outils de gestion des ressources humaines.

Tous les cours permettent d'obtenir 3 crédits.

Veuillez faire parvenir le coupon-réponse à l'adresse suivante :

Formation à distance,
Faculté d'administration,
Université de Sherbrooke,
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Veuillez me faire parvenir les documents d'information sur :

l'ensemble des cours offerts ☐ un cours en particulier _____

NOM _____

ADRESSE _____

TÉLÉPHONE _____

Renseignements :

1-800 567-3482
(819) 821-8010 (télécopieur)



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Réflexion sur la contribution de l'entrepreneurship à l'«employabilité»

Paul-Arthur Fortin

Bien que l'État ait fait des efforts pour accroître la formation des travailleurs, particulièrement en matière de formation professionnelle, et que les organismes patronaux et syndicaux aient récemment fait l'unanimité pour recommander aux gouvernements l'accroissement de la formation professionnelle, nous sommes encore loin du plein emploi. On parle plutôt de maintenir et d'accroître l'«employabilité» de la main-d'oeuvre.

Les grandes entreprises, bien qu'elles demeurent très importantes pour l'économie du Québec, ne créent plus l'essentiel des nouveaux emplois. Au contraire, les investissements ou l'accroissement de la productivité ont justement pour effet d'en réduire le nombre. Nous observons que ce sont les PME qui créent les emplois. D'ailleurs, les statistiques attestent ces faits. Comme les PME existantes et celles en gestation n'ont pas de porte-parole de taille, leur point de vue peut difficilement être entendu. Il est donc facile de l'ignorer.

L'«employabilité» passe par l'«entrepreneuriabilité»

Au Québec, les réalités actuelles nous obligent à constater l'écart grandissant entre l'offre et la demande d'emploi. Cet écart s'accroît lorsqu'on examine les cas de certaines régions ou de certains quartiers des grandes

ville. Bref, si nous travaillons sur un seul des éléments de l'équation, nous ne pouvons pas songer au plein emploi dans le contexte politique et économique actuel.

Il fut un temps où les employeurs pouvaient utiliser toute la ressource humaine disponible, surtout si celle-ci jouissait de la formation appropriée. Cette époque est révolue depuis longtemps, et il y a fort à parier que cette situation ne se reproduira pas de sitôt. D'ailleurs, on n'a qu'à songer aux 5 000 ou 6 000 ingénieurs actuellement sans emploi au Québec.

Nous observons que ce sont les PME qui créent les emplois.

Sans vouloir substituer notre point de vue au leur, nous soumettons dans cet article l'essentiel d'une étude, celle de G. Stephen et McRae C. Banks¹, qui permet de proposer quelques pistes de réflexion sur les PME et l'«employabilité».

Cette recherche de professeurs américains fait ressortir jusqu'à quel point l'«employabilité» de la main-d'oeuvre n'est peut-être pas la priorité numéro un pour l'entrepreneur et le dirigeant de PME. Pour ceux-ci, les coûts liés à la réglementation gouvernementale, les besoins en capital et la politique fiscale devancent la formation de la main-

d'oeuvre dans leur éventail de priorités. Par ailleurs, la productivité apparaît comme une préoccupation importante, tant chez les entrepreneurs que chez les dirigeants de PME ou de grandes entreprises. Il faut croire que, dans le cas des grandes entreprises, l'amélioration de la productivité passerait par la formation de la main-d'oeuvre, alors que pour les plus petites entreprises et l'entrepreneur, elle passerait par une meilleure convivialité entre l'État et l'entreprise. Ces opinions différentes entre plusieurs types de dirigeants d'entreprise quant à l'importance de la formation professionnelle ne doivent pas nous empêcher de nous poser la vraie question : est-ce que le concept de l'«employabilité» demeure suffisant pour la mise en place d'une stratégie propre à établir l'équilibre entre l'offre et la demande d'emploi ? Avant de répondre à cette question, il est nécessaire de préciser ce que nous entendons par l'«employabilité».

Le concept de l'«employabilité», comme nous le comprenons, signifie l'acquisition ou le maintien d'habiletés ou de connaissances nécessaires à l'exercice d'une fonction rémunérée. Ce concept de l'«employabilité» rejoint aussi les chômeurs et les assistés sociaux. Les bénéficiaires de certains programmes gouvernementaux de soutien au revenu doivent participer à des sessions de formation pour accroître leur «employabilité». Cette participation est requise afin de toucher le plein montant de leurs prestations. Il est intéressant de mentionner que ce concept, déjà ancien, ait mis bien du temps à être accepté des patrons et des syndicats au Québec. Cependant, tout en reconnaissant les progrès accomplis grâce à la concertation au cours des dernières années, on doit reconnaître que la réalité a devancé cette problématique. C'est pourquoi la Fondation de l'Entrepreneurship préconise de compléter le concept de l'«employabilité» par celui de l'«entrepreneuriabilité».

Le concept de l'«entrepreneuriabilité» impli-

que que des personnes, jouissant de certains talents propres aux entrepreneurs, acquièrent les connaissances et les habiletés pour créer, démarrer et gérer une entreprise. Ce faisant, elles assurent des emplois pour elles-mêmes et possiblement pour d'autres par la suite.

Des domaines essentiels à développer pour réussir comme entrepreneur

Le développement de l'«entrepreneuriabilité» comporte deux préalables : des gens de chez nous peuvent devenir entrepreneurs, progresser et créer des emplois; par une formation adaptée, il est possible d'accélérer et de bonifier ce processus de prise en charge.

Le concept de l'«employabilité», comme nous le comprenons, signifie l'acquisition ou le maintien d'habiletés ou de connaissances nécessaires à l'exercice d'une fonction rémunérée.

Concernant le premier préalable, peu de choses peuvent être ajoutées à ce qui est déjà connu. Les statistiques ont établi depuis plusieurs années le constat de la petite entreprise créatrice d'emplois, enracinée dans son milieu, dont la croissance s'avère quelquefois exceptionnelle. À cet égard, des exemples d'anciennes PME comme Bombardier, Cascades et Vidéotron montrent que, parmi ces nombreuses entreprises, certaines connaissent des percées remarquables et atteignent une envergure internationale.

Pourtant, certains élus au Québec continuent d'agir, du moins jusqu'à récemment, comme si les investissements massifs étrangers ac Pour attirer ces investissements, les efforts et le poids politique sont mis à contribution,

sans compter les divers supports qu'on taille souvent sur mesure.

D'ailleurs, il ne faut pas évoluer longtemps dans le monde des affaires pour découvrir que les entreprises ne sont jamais plus fortes que les personnes qui les dirigent.

On ne doit certes pas négliger l'accueil des investisseurs étrangers et leur apport à l'économie; cependant, le moment est maintenant venu pour les autorités politiques d'ajuster leur comportement à la réalité actuelle et de soutenir le développement endogène. Le concept de l'«entrepreneuriabilité» doit être utilisé à cette fin. Toutefois, avant de retenir ce concept, nous devons d'abord croire à son utilité et à sa pertinence pour le développement endogène du Québec.

Il faut reconnaître également la complexité actuelle du monde des affaires. La réussite exige maintenant des connaissances et des habiletés qui étaient moins importantes il y a quelques années à peine. Ces exigences deviennent d'autant plus impératives que le domaine se spécialise et que les bouleversements s'accroissent.

D'ailleurs, il ne faut pas évoluer longtemps dans le monde des affaires pour découvrir que les entreprises ne sont jamais plus fortes que les personnes qui les dirigent. Il serait intéressant d'inventorier les causes de mises à pied ou d'échecs d'entreprises survenus au cours de la dernière récession. Il y a fort à parier que les déficiences de la gestion dépassent en importance les défauts d'exécution.

Bref, l'équation du plein emploi passe alors par la formation et le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée ainsi que par le développement et la formation continue des entrepreneurs actuels et potentiels.

Les besoins de formation et de démarrage d'une entreprise

À la figure 1, nous présentons les champs de compétence requis pour assurer le développement d'entrepreneurs florissants, comme ils ont été proposés par une récente étude réalisée aux États-Unis².

Bref, l'équation du plein emploi passe alors par la formation et le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée ainsi que par le développement et la formation continue des entrepreneurs actuels et potentiels.

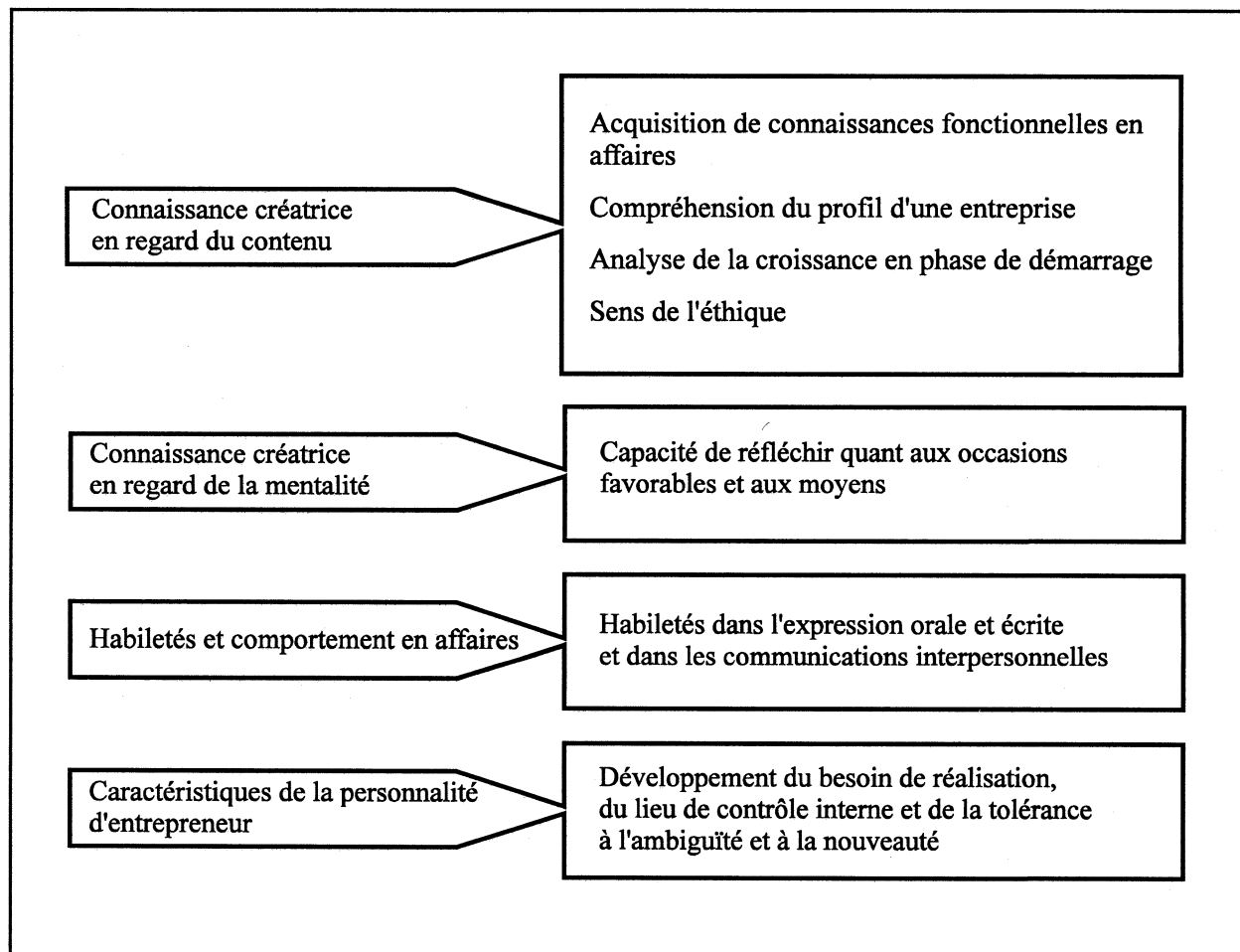
À l'exception des caractéristiques de la personnalité, tous les autres éléments peuvent faire l'objet d'un apprentissage. Il est donc possible d'enseigner l'entrepreneuriat et de l'acquiescer par le biais d'une formation.

À titre d'exemple, on peut voir à la figure 2 les tâches et les besoins de formation identifiés par Allan A. Gibb³ pour six étapes de démarrage d'une entreprise.

Plusieurs de ces apprentissages ne sont pas intégrés aux programmes actuels de formation, ou lorsque c'est le cas, ils sont peu adaptés au démarrage d'une petite entreprise. Il y a donc place pour des changements importants à ce niveau. De plus, cette liste est loin d'être complète. Nous devons développer et offrir beaucoup plus si nous voulons assurer à l'«entrepreneuriabilité» son plein épanouissement au Québec. Voici en vrac plusieurs méthodes et moyens suggérés pour atteindre ce but.

Les classes traditionnelles (cours magistraux) seront avantageusement complétées par des études de cas, de voyages ou de projets de groupe. Les discussions seront toujours encouragées, par exemple dans le cadre de sé-

Figure 1 - Champs de compétence prérequis pour assurer le développement d'entrepreneurs florissants

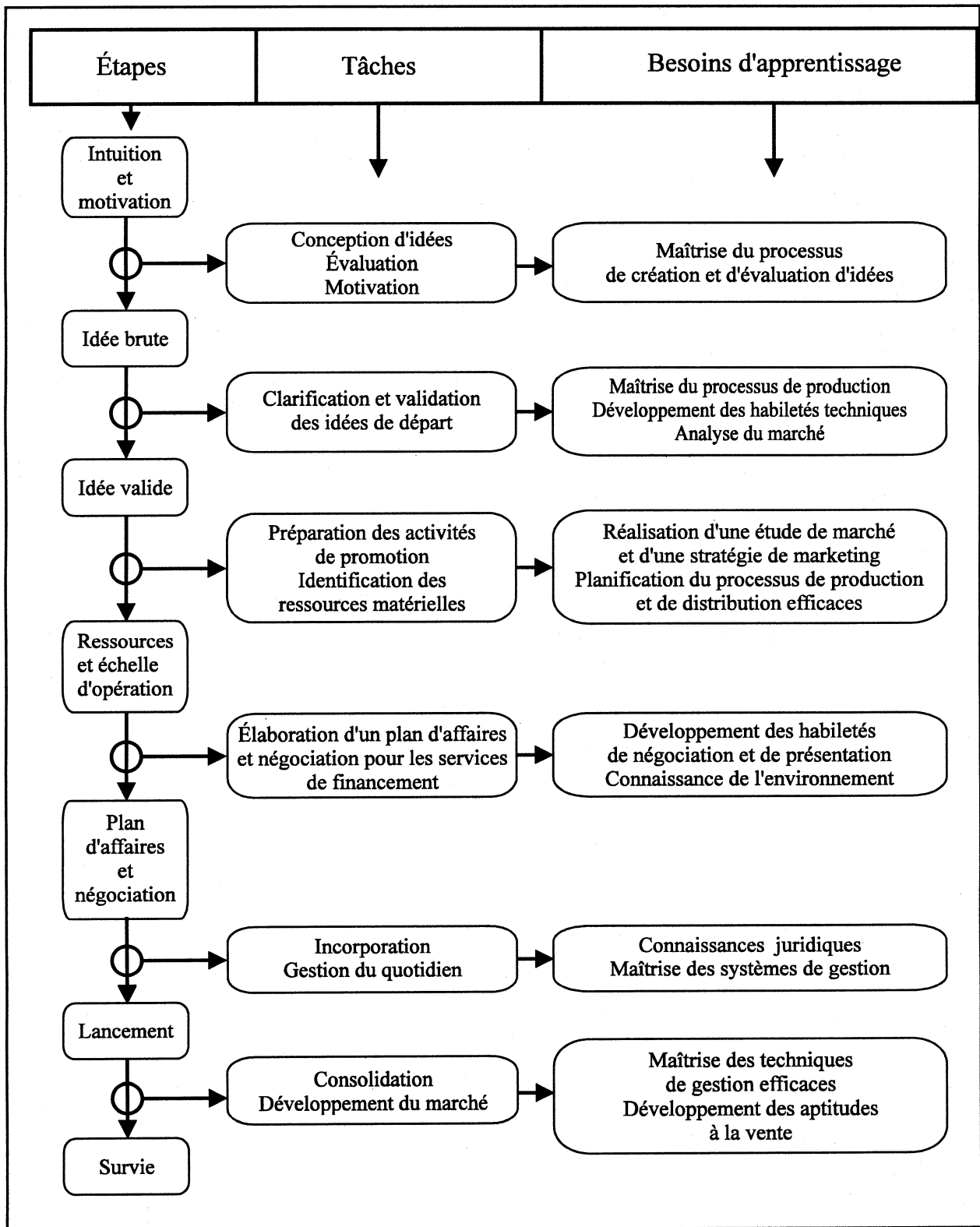


minaires où l'on invitera des conférenciers qui pourront jouer le rôle de mentors et de parrains pour les jeunes entrepreneurs. Les expériences sur le terrain des affaires et les entrevues dans le milieu, voire les jeux et les sports compétitifs, illustreront bien les exercices de raisonnement, d'autosuggestion et de programmation personnelle pour la motivation. Des laboratoires ou des stages en affaires seront évidemment bienvenus à plusieurs étapes de la formation.

Quant au matériel didactique, il débordera du modèle crayon et papier pour recourir à

d'autres moyens comme le vidéogramme, les audiocassettes, le micro-ordinateur, etc. Au-delà des contenus toujours perfectibles, le développement et la diffusion de l'«entrepreneuriabilité» supposent l'utilisation de plusieurs moyens non traditionnels d'enseignement et de formation. Ces moyens devraient être utilisés dans les écoles, mais aussi à l'extérieur du milieu scolaire, afin de rejoindre l'entrepreneur actuel ou en devenir et l'aider à progresser.

Figure 2 - Tâches et besoins de formation relatifs aux étapes de démarrage d'une entreprise



Les entrepreneurs : comment apprennent-ils?

Une fois les contenus élaborés, il faudra tenir compte des modes d'apprentissage particuliers aux entrepreneurs, si nous voulons vraiment les rejoindre. Le professeur Allan A. Gibb a identifié neuf caractéristiques du processus d'apprentissage des entrepreneurs⁴.

Le Québec a besoin de développer l'«entrepreneuriabilité» simultanément à l'«employabilité». Plus encore, il doit donner préséance à l'«entrepreneuriabilité». Cette exigence est d'autant plus pressante qu'il nous faut compenser certaines lacunes culturelles en matière d'entrepreneurship.

Les propriétaires-dirigeants sont d'abord intéressés par des occasions et des problèmes concrets, rarement intéressés par des concepts. Cette première caractéristique amène les propriétaires-dirigeants à adopter une vision à court terme, sans considérer les situations dans leur ensemble et sur une longue période (ce qui leur permettrait d'adopter une stratégie appropriée à un environnement en mutation). Généralement, les propriétaires-dirigeants ne se préoccupent de leur développement personnel que dans la mesure où cela leur apparaît nécessaire à la vie de leur entreprise. Il est reconnu que les entrepreneurs apprennent par la pratique. Ils ont une préférence très nette pour ce type d'apprentissage. Les entrepreneurs n'ont pas toujours de très grandes ressources. Par conséquent, leur capacité à instaurer des changements et à composer avec le renouveau est limitée. Les objectifs personnels d'un entrepreneur et les objectifs de son entreprise sont souvent

étroitement liés. Cela signifie que l'entrepreneur n'est pas purement orienté vers l'entreprise et son efficacité. Certains changements, pourtant souhaitables, peuvent susciter chez lui de la résistance. C'est par des échanges verbaux que les entrepreneurs recueillent la plupart de leur information. Généralement, ils ne sont pas friands des lectures qui pourraient les aider à diriger leur entreprise. Par nature, les propriétaires-dirigeants apprennent continuellement d'une source ou d'une autre. Les principales influences externes sur le développement de leur entreprise proviennent d'autres petites entreprises, du directeur de l'institution financière ou d'autres prêteurs, de concurrents et de fournisseurs, de conseillers professionnels ou de leurs clients. Les propriétaires-dirigeants ne sont pas toujours à même d'identifier et d'évaluer clairement les causes des problèmes qu'ils perçoivent. Par conséquent, il leur est difficile de reconnaître adéquatement les besoins de formation liés à ces problèmes. Cependant, ils apprécient grandement les activités de formation lorsqu'elles leur permettent de mieux diriger leur entreprise. Enfin, on ne saurait trop insister sur le fait que les propriétaires-dirigeants s'identifient étroitement à leur entreprise.

Conclusion

L'atteinte du plein emploi au Québec passe par le développement d'un nombre accru d'entreprises. Pour naître et croître, celles-ci ont besoin d'entrepreneurs toujours plus compétents et mieux préparés. En effet, le niveau de complexité actuel de la société moderne exige toujours davantage des entrepreneurs et des gestionnaires. Afin d'assurer les meilleures chances de réussite à leurs initiatives, ils doivent être formés aux techniques modernes les mieux éprouvées.

Le Québec a besoin de développer l'«entrepreneuriabilité» simultanément à l'«employabilité». Plus encore, il doit donner préséance à l'«entrepreneuriabilité». Cette exigence est d'autant plus pressante qu'il nous faut compenser certaines lacunes culturelles en matière d'entrepreneurship⁵.

Notes et références

1. STEPHEN, G. McRae C. BANK. «Entrepreneurs, small business executives and large business executives : a comparison of the perceived importance of current business issues», *Journal of small business management*, octobre 1992.
2. HOOD, Jacqueline N., John E. YOUNG. «Entrepreneurship's requisite areas of development : a survey of top executives in successful entrepreneurial firms», *Journal of business venturing*, 1993.
3. GIBB, Alan A. *Defining success in entrepreneurship development programmes : a guide to a model approach*, Durham : United Kingdom, (traduction et adaptation : Denis Lebel).
4. GIBB, Alan A. *Defining success in entrepreneurship development programmes : a guide to a model approach*, Durham : United Kingdom, (traduction et adaptation : Fondation de l'Entrepreneurship).
5. La Fondation de l'Entrepreneurship veut accorder la priorité à ce concept et elle entend collaborer avec les institutions et les organismes désirant soutenir ce type d'apprentissage. Elle souhaite également participer à des recherches pour améliorer la connaissance du domaine.



L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET LE DROIT

**Les autorisations, l'environnement, les contrôles
judiciaires et politiques (étude comparative)**

DENIS BOURQUE

Les Éditions Yvon Blais inc., 1990.

Les accidents de Tchernobyl et de Three Miles Island ont frappé durement le monde entier. Malgré ces événements, sur le plan mondial, près de 20 % de l'électricité est produite à l'aide de 440 centrales nucléaires réparties dans 26 pays. Récemment, le Japon annonçait qu'au début de l'an 2000, 40 % de son électricité serait d'origine nucléaire. Dans son programme énergétique déposé l'année dernière, le président américain Georges Bush prévoit une plus grande contribution de l'atome dans la production de l'électricité aux États-Unis. Au Canada, dès l'entrée en service de la centrale de Darlington, 60 % de l'électricité produite en Ontario sera d'origine nucléaire. Bref, sur le plan mondial, au cours de la prochaine décennie, on assistera à une plus grande utilisation de l'énergie nucléaire.

Construire une centrale nucléaire constitue un défi à la fois sur les plans financier, technique et juridique. C'est l'aspect juridique du défi qui fait l'objet de l'ouvrage de Denis Bourque, docteur en droit et professeur de droit à l'Université du Québec à Chicoutimi. Dans un langage clair, l'auteur explique le cadre légal qui préside à la délivrance des autorisations se rapportant à la construction et à l'exploitation des centrales nucléaires.

Dans la première partie de son volume, l'auteur traite des autorisations portant sur le choix du site, la construction et la mise en service d'une centrale nucléaire. L'auteur utilise la méthode comparative; il procède à une comparaison des systèmes légaux existants aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada. Il analyse ensuite, dans une perspective de droit comparé, les techniques retenues par les tribunaux américains, français, anglais et canadiens pour contrôler la délivrance des autorisations relatives à la construction et à la mise en service d'une centrale nucléaire. Il termine cette première partie en formulant des critiques vis-à-vis des processus légaux actuels.

Dans sa deuxième partie, l'auteur décrit et critique les efforts consentis, sur les plans législatifs et réglementaires, aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada pour rendre les processus plus efficaces et équitables.

Sur le plan québécois, l'auteur consacre une centaine de pages à des questions aussi actuelles que la mission et les pouvoirs du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE); il précise le but et la nature des audiences publiques tenues par cet organisme; il propose des améliorations aux règles de procédure utilisées par le BAPE.

966 pages, 75 \$

Pour commander: Les Éditions Yvon Blais inc.
C.P. 180
Cowansville (Québec)
Canada J2K 3H6
Tél.: 1-800-363-3047

La PME, copie conforme de son fondateur

Michel Coupal

Si l'importance de l'entrepreneur est si grande dans une PME, pourquoi ne pas intégrer plus clairement cette variable aux modèles d'analyse stratégique déjà existants? C'est ce que nous proposons dans le présent article, en nous servant d'un exemple concret pour illustrer le modèle conceptuel que nous avons développé.

L'objectif tangible de rentabilité de l'entreprise consiste d'abord à assurer la survie personnelle du fondateur et de sa famille.

Jauch et Glueck proposent un cheminement d'analyse stratégique à l'intérieur duquel ils accordent un rôle important à l'identification des stratégies, de leurs compétences personnelles et de leurs motivations. Fry et Killing font de même. Quant à Mintzberg, il affirme, pour sa part, que la stratégie est souvent le reflet fidèle des croyances personnelles et de la personnalité propre de l'entrepreneur. Il s'ensuit qu'il devient crucial d'aborder simultanément l'analyse stratégique de l'entreprise et celle des variables propres à l'entrepreneur, afin d'établir des liens de causalité qui peuvent s'avérer utiles quand il s'agira de faire des recommandations visant à modifier l'orientation stratégique ou les pratiques organisationnelles, par exemple. Comme on pourra le constater, notre cheminement à l'in-

térieur du modèle réfère à un exemple concret d'entreprise¹, soit le cas de la galerie Castelli de New York dont nous citerons de nombreux extraits afin de mieux illustrer notre propos.

Le cas de la Galerie Castelli de New York

Léo Castelli a démarré son entreprise en 1957, à New York. Il s'agissait d'une galerie d'art contemporain, à l'intérieur de laquelle il occupait le poste de courtier. Rappelons qu'un courtier établit le lien commercial entre l'artiste et l'acheteur. Au départ, le futur courtier identifie un artiste ou un groupe d'artistes inconnu du public qui lui semble cependant prometteur. Parallèlement, il tente de créer une demande, en d'autres termes, un marché. S'il démontre clairement son habileté, il pourra, d'une part, recruter de nouveaux artistes prometteurs et, d'autre part, il aura éveillé l'intérêt des acheteurs potentiels.

Les ambitions de l'entrepreneur et les objectifs de son entreprise

Dans le but de rendre plus opérationnel le concept de stratégie d'entreprise, rappelons que Fry et Killing y ont inclus la notion d'objectifs. Lorsqu'on effectue l'analyse stratégique d'une entreprise, l'une des premières

étapes consiste à identifier ses objectifs. Habituellement, les objectifs d'une entreprise s'expriment d'une façon tangible. Ils se traduisent souvent en termes de rentabilité, de croissance, de situation financière (fonds de roulement, endettement) et de positionnement sur le marché. Parallèlement, comme le souligne Toulouse, le fondateur d'une entreprise y apporte souvent ses propres visées, ses ambitions et ses objectifs. Il existe donc un lien très étroit entre les ambitions et les objectifs du fondateur et ceux de son entreprise, et ce, particulièrement lors du démarrage.

Les ambitions et les objectifs personnels de Castelli ont donc largement influencé les objectifs tangibles et intangibles de son entreprise.

Ainsi, lorsqu'on examine de près les objectifs de gain d'une l'entreprise, on risque souvent d'y trouver ceux de l'entrepreneur lui-même. Le cas de Léo Castelli l'illustre bien : «Lors de son arrivée à New York en 1950, Castelli est déjà connu. La réputation qu'il a méritée à Paris l'a précédé. Son intégration au milieu artistique de New York en a été facilitée d'autant. Il s'est peu après associé à Janis, un artiste lui-même devenu courtier. En 1955, Castelli met fin à ce partenariat, à la suite à d'une mésentente. Il n'a donc plus de source de revenus et veut un travail qui lui permette de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, tout en maintenant des liens avec la communauté artistique.»

L'objectif tangible de rentabilité de l'entreprise consiste d'abord à assurer la survie personnelle du fondateur et de sa famille. Même plus tard, la rentabilité n'a pas pris le pas sur les autres objectifs tangibles de l'entreprise. «Léo Castelli n'a pas tenté de faire un profit au détriment des artistes qu'il a

représentés. Il a souvent eu l'occasion de le prouver en distribuant des tableaux, qu'il aurait pu revendre lui-même avec un meilleur profit, à des courtiers situés dans d'autres régions. Il a toujours considéré cela comme une dissémination de l'oeuvre de l'artiste, en quelque sorte une certaine propagande qui l'aide à se faire connaître.

Les valeurs et les intérêts de l'entrepreneur influencent ce que nous convenons de dénommer ses préférences stratégiques.

Castelli s'est souvent montré plus intéressé à vendre des tableaux à un bon collectionneur qu'à un quelconque client, même s'il ne pouvait pas toujours en tirer le meilleur profit. Il a su résister à la tentation, à laquelle cèdent souvent d'autres courtiers, qui consiste à acheter des oeuvres de ses artistes et à les revendre à bon prix afin de faire un profit plus substantiel.»

Comme on peut le constater, la rentabilité a continué de faire partie des préoccupations secondaires de l'entreprise. Léo Castelli a démontré qu'il accordait beaucoup d'importance aux revenus des artistes qu'il a représentés. Les ambitions et les objectifs personnels de Castelli ont donc largement influencé les objectifs tangibles et intangibles de son entreprise. Ceci prouve bien que lorsqu'on effectue l'analyse stratégique d'une telle entreprise, l'on doit identifier les objectifs de son fondateur pour ancrer cette analyse dans la réalité. L'on ne devrait pas traiter des objectifs de l'entreprise sans tenir compte de ceux de l'entrepreneur lui-même, car l'on risque de s'égarer rapidement dans la recherche de recommandations.

Les préférences de l'entrepreneur et le choix de mission de l'entreprise

Les valeurs et les intérêts de l'entrepreneur influencent ce que nous convenons de dénommer ses préférences stratégiques. Plusieurs auteurs, tel Andrews, accordent de l'importance aux valeurs des dirigeants lorsqu'il s'agit d'adopter une stratégie pour l'entreprise. Guth et Tagiuri définissent ainsi les valeurs d'un stratège. «On peut envisager les valeurs d'une personne comme constituant un système d'orientation auquel elle fait appel quand elle se trouve confrontée à des choix.»

L'entrepreneur, comme tout être humain, opte pour les comportements que lui dicte son jugement.

Un examen, même relativement superficiel, du fonctionnement de l'entreprise de Castelli nous permet de spécifier l'une de ses valeurs prédominantes : la recherche de l'harmonie. En fait, il correspond au type de personne axée sur les relations humaines, que les mêmes auteurs caractérisent ainsi : altruiste, aimable et sympathique. À ce propos, on dit de Castelli : «Castelli ne voulait pas représenter d'artiste s'intéressant à l'art abstrait expressionniste. Il entretenait des relations d'amitié avec plusieurs d'entre eux. Il savait toutefois qu'ils faisaient tous affaires avec d'autres courtiers. Il n'était pas intéressé à faire son entrée dans le monde artistique new-yorkais par la voie du conflit, lui qui valorisait beaucoup les relations harmonieuses.»

Jauch précise que les centres d'intérêt du stratège tiennent une place importante dans

les décisions d'affaires. Ainsi, lorsque Léo Castelli s'est vu forcé d'effectuer un choix de carrière et qu'il a résolu de fonder sa propre galerie d'art à New York, il s'est tourné vers les tableaux d'art contemporain. De façon plus spécifique : «Il s'est intéressé aux artistes qui développaient de nouvelles approches à l'art contemporain, contribuant ainsi significativement et activement à leur réussite.»

Ainsi nous observons qu'au démarrage de la galerie de Castelli en 1957, le choix de la stratégie produit/marché de l'entreprise a été dicté par les valeurs de l'entrepreneur lui-même autant, sinon plus, que par le potentiel de marché que recelait le segment auquel il allait consacrer ses efforts.

Les habitudes de Castelli et les pratiques organisationnelles

L'entrepreneur, comme tout être humain, opte pour les comportements que lui dicte son jugement. S'il agit uniquement selon le cadre de ses préférences, il risque de sombrer dans une subjectivité périlleuse. L'entrepreneur opère souvent à partir d'une combinaison d'éléments rationnels, intuitifs et politiques. Il circonscrit ainsi une zone de comportements usuels que l'on pourrait qualifier d'habitudes. Les habitudes de l'entrepreneur nous permettent de circonscrire son style de fonctionnement. Ce style se répercute sur les pratiques organisationnelles au sein de son entreprise. Ainsi, Castelli entend développer des relations harmonieuses avec tous ceux avec qui il traite : les artistes, les courtiers, les journalistes, les collectionneurs et les curateurs de musée.

Castelli traite chacun de ses artistes à titre individuel : «Lors de notre rencontre avec Castelli, nous avons pu nous rendre compte par nous-mêmes de ce que signifiait agir de

façon individualisée et différente avec chacun de ses artistes. Lors de conversations téléphoniques qu'il a eues avec deux artistes différents, nous avons été à même de remarquer qu'il utilisait un ton différent, en même temps qu'il empruntait un style distinct avec chacun d'entre eux. La première conversation revêtait un caractère dégagé et enjoué, alors que l'autre était empreinte de sérieux et se tenait sur un ton paternaliste.»

Pour ce qui est des autres courtiers avec lesquels Castelli fait affaire : «Il maintient des contacts étroits et harmonieux avec le réseau de courtiers qu'il s'est constitué dans d'autres régions, en leur fournissant des tableaux qu'il aurait souvent pu facilement écouler lui-même par l'intermédiaire de sa galerie. Il est évident qu'une telle façon de faire ne maximise pas toujours la rentabilité de sa galerie.»

L'entrepreneur opère souvent à partir d'une combinaison d'éléments rationnels, intuitifs et politiques.

Avec les collectionneurs et les directeurs de musée, Castelli entretient aussi des relations particulières : «Castelli avoue n'avoir jamais pris le téléphone pour solliciter un client particulier. Ils ont appris à me connaître et ils prennent l'initiative de m'appeler afin de savoir ce que je peux leur offrir.» Quant à ses relations avec les médias, elles semblent s'effectuer sur le même mode que celles qu'il entretient avec les autres groupes de son entourage externe, puisque «Léo Castelli accorde au moins une entrevue par jour et souvent même deux.»

Comme on le constate, Castelli se retrouve lui-même au coeur de son entreprise, surtout

lors des transactions variées avec son entourage : artistes, courtiers, collectionneurs, curateurs et journalistes. Il empreint les pratiques de son entreprise de son style distinctif.

Les comportements habituels de Castelli, que nous venons d'observer avec ses interlocuteurs principaux, nous permettent de dégager le style permissif et paternaliste adopté par ce dernier. Entre autres, il aime plaire : «Il ne cherche pas à opposer son veto à une transaction. Au contraire, il adore dire "oui". Il ne s'en repend jamais.» De fait, il donne souvent une réponse affirmative aux journalistes, puisqu'il accorde au moins une entrevue par jour pour les médias, comme nous le rapporte Susan Brundage. À l'interne, elle cautionne implicitement les comportements et le style de Castelli en acceptant de jouer le rôle de courroie de transmission des requêtes importantes : «Ceux qui s'adressent à moi pour régler un problème savent que je vais en parler à Léo. J'agis comme agent de liaison. C'est lui qui va décider.»

Les capacités personnelles de l'entrepreneur au service de son entreprise

Comme on le verra, les ressources physiques et financières de l'entreprise de Castelli, lors de son démarrage, se sont confondues avec les siennes propres. «Castelli ne savait pas trop comment procéder au démarrage de son entreprise. Il résolut de se rendre en Europe, afin de vendre quelques tableaux. Il entendait se servir de cet argent pour lancer son entreprise.» Dès son retour d'Europe, «Castelli décida de limiter les frais fixes au minimum. Ce qui l'amena à s'établir au sein même de l'appartement qu'il habitait, sur la 77^e rue à New York. Lors de leur première exposition, le 1^{er} février 1957, les Castelli réunirent plusieurs de leurs propres tableaux, en empruntant aussi à quelques autres artistes.»

Dans le cas de la galerie Castelli, les stratégies de développement et de maintien d'un avantage distinctif vis-à-vis de la concurrence s'articulent autour des habiletés et des compétences de son fondateur. «Castelli avoue que certains de ses concurrents possédaient un oeil plus avisé que le sien, quand il s'agissait de découvrir de nouveaux talents. Pourquoi a-t-il réussi, alors que plusieurs autres n'ont pu le faire? Son grand talent pour les relations publiques ...»

Les ambitions de l'entrepreneur ont une influence indéniable sur les objectifs de son entreprise. Les valeurs et les intérêts de l'entrepreneur exercent une forte influence sur ses préférences personnelles. Celles-ci influencent à leur tour ses décisions stratégiques.

Castelli s'est établi un réseau d'artistes, de collectionneurs et de directeurs de musée propice à l'activité de courtage qu'il allait exercer. À cet égard, il s'est particulièrement attardé au milieu new-yorkais. Il a organisé la distribution des oeuvres des artistes qu'il représentait, en desservant les courtiers qui exploitaient des régions à potentiel élevé en dehors de New York. Les origines européennes de Castelli et sa forte implication dans les milieux artistiques où il a vécu, avant de s'installer à New York, ont facilité ses relations avec ceux qui pouvaient l'aider à développer commercialement sa galerie. Castelli s'est acquis une notoriété qu'il a bonifiée par une très grande disponibilité personnelle envers les médias.

La créativité artistique requiert un climat relativement permissif. La personnalité de Castelli lui a valu de propager cette ambiance avec relativement peu d'efforts. «Il fait énormément confiance aux artistes qu'il repré-

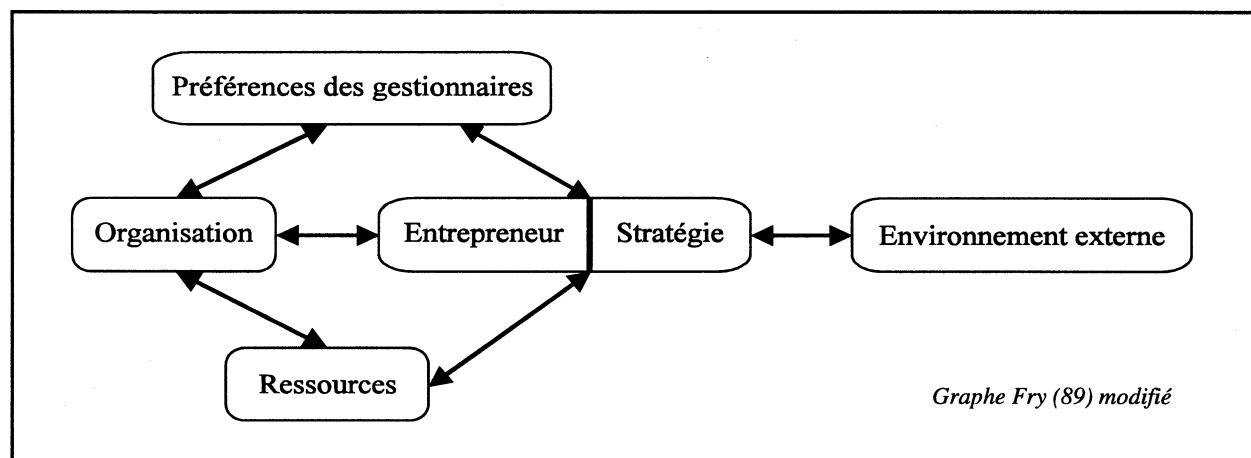
sente, à leur créativité. À cet égard, il les laisse agir à leur guise. Il ne critique pas leurs oeuvres. Il se voit comme leur soutien inconditionnel.» Il s'avère que le courtier qui ne possède pas le flair pour reconnaître les artistes prometteurs ne peut tout simplement pas démarrer sa galerie d'art. Il lui faut développer cette capacité. Castelli, grâce à son flair, en est venu à représenter des artistes comme : «... Jasper Johns, Robert Rauschenberg, Frank Stella, Roy Lichtenstein, Andy Warhol, etc. Plusieurs d'entre eux, en plus d'avoir beaucoup de succès avec leur art ont aussi participé à la mise sur pied d'un tout nouveau mouvement dans le domaine de l'art contemporain.»

À la lecture de ce qui précède, l'on reconnaît facilement que les ressources rassemblées en la personne de Castelli ont été cruciales pour la réussite de sa galerie. Son apport de ressources financières et matérielles était essentiel au démarrage. De plus, la stratégie concurrentielle de la galerie reposait sur les compétences de Castelli. C'est donc dire à quel point, dans le cas d'une PME, l'on peut centrer une analyse des ressources sur la personnalité de l'entrepreneur.

Conclusion

Les ambitions de l'entrepreneur ont une influence indéniable sur les objectifs de son entreprise. Les valeurs et les intérêts de l'entrepreneur exercent une forte influence sur ses préférences personnelles. Celles-ci influencent à leur tour ses décisions stratégiques. Quand est venu le temps de procéder au choix de la stratégie produit/marché de son entreprise, Castelli a tout naturellement opté pour le secteur des tableaux d'art contemporain dans le milieu new-yorkais, selon ses intérêts. Ses grandes valeurs sociales, son intérêt marqué pour l'art et les artistes, ainsi que le style ouvert qu'il affiche l'ont amené à créer une entreprise inspirée de son propre

Figure 1 - Centralité de l'entrepreneur dans l'analyse stratégique d'une PME



fonctionnement personnel. «De fait, il incarne sa galerie, tellement elle intègre les caractéristiques de sa personnalité.»

Il est probable que si l'on suggérait à un tel entrepreneur d'accroître la rentabilité de son entreprise au détriment de sa croissance, par exemple, les chances d'implantation d'une telle stratégie seraient très minces. L'on peut penser qu'il en serait de même si l'on suggérait à cet entrepreneur de modifier la culture de son entreprise afin de la rendre plus rentable. Autrement dit, il est fondamental de chercher l'accord de l'entrepreneur au sujet des recommandations qu'on veut lui voir implanter.

De plus, dans le cas d'une PME, on doit tenir compte lors de l'analyse des ressources stratégiques de l'entreprise de celles de l'entrepreneur : sa capacité financière et ses qualités distinctives, en particulier.

Afin d'illustrer l'importance centrale de l'entrepreneur dans l'analyse stratégique d'une PME, nous avons utilisé l'exemple d'une entreprise new-yorkaise célèbre dans son domaine. L'exemple de la Galerie Castelli nous a permis de présenter le modèle conceptuel que l'on retrouve à la figure 1. Ce modèle permet en effet d'intégrer plus clairement cette variable (l'entrepreneur) à l'ana-

lyse stratégique d'une PME. Bien entendu, c'est à l'usage que l'on pourra vérifier la pertinence du modèle.

Note

1. Harvard Case 1986

Bibliographie

- ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, 1980.
- FRY, Joseph N., J. Peter KILLING. *Strategic Analysis and Action*, 2nd Edition, Prentice-Hall, Canada, 1989, 282 p.
- GUTH, William D., Renato TAGIURI. «Personal Values and Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1965, pp. 123-134.
- HARVARD CASE. *Leo Castelli*, Copyright 1986 by the President and Fellows of Harvard College, Harvard Business School case 9-486-071, 13 p.
- JAUCH, Laurence R., William GLUECK. *Management stratégique et politique générale*, Mc Graw-Hill, 1990, 465 p.
- MINISTÈRE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE L'IMMIGRATION. *Classification canadienne des professions*, 1972.
- MINTZBERG. *Structure in Five: Designing Effective Organisations*, Prentice-Hall, 1983.
- PORTER, Michael. «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review*, Mars-Avril, 1979.
- TOULOUSE, Jean-Marie. *Les grandes réussites québécoises*, Agence d'Arc, 1980, 330 p.

Strasbourg, 27-29 juin 1994

ICSB

39^e Conférence Annuelle Mondiale

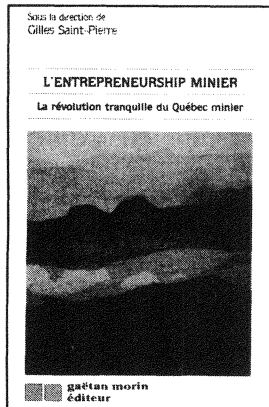
LES PME/PMI ET LEUR CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET INTERNATIONAL

- ➔ **Thème principal :** Le programme de la conférence traitera à la fois des aspects régionaux et des aspects internationaux de la participation des P.M.E./P.M.I. au processus de développement général et soulignera leurs interactions. La conférence mettra en lumière les caractéristiques des stratégies praticables des P.M.E./P.M.I. et la variété des facteurs collectifs susceptibles d'avoir un effet de renforcement ou d'affaiblissement de leur activité entrepreneuriale.
- ➔ **Thèmes courants :** Éducation & Formation, Méthodologies de Recherche, Activités de Conseil/Développement, Politiques Publiques d'Appui.
- ➔ **Questions émergentes :** Orientation écologique de la gestion des entreprises, Responsabilité sociale & Éthique, et toutes autres questions liées à la place de la petite entreprise dans un monde changeant.
- ➔ **Symposium des professionnels de la P.M.E./P.M.I. :** destiné aux dirigeants et cadres, il est organisé le 2^e jour de la conférence, en parallèle aux autres activités, avec un débat sur les problèmes français et européens et le concours d'experts et de chefs d'entreprises témoignant de leurs expériences.
- ➔ **Langues de la Conférence :** Français, Anglais
- ➔ **Date limite de réception des textes des communications :** 31.12.1993
- ➔ **Date limite de réception des propositions d'ateliers ou de tables rondes :** 31.01.1994
- ➔ **Pour plus de détails** sur les modalités des communications et des ateliers ou tables rondes, prendre contact dès maintenant avec le Comité d'Organisation de la Conférence qui vous fera parvenir les directives nécessaires:



Professeur Jean Jacques Obrecht
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
39^e CONFÉRENCE MONDIALE de l'I.C.S.B.
47, avenue de la Forêt Noire F67082 STRASBOURG CEDEX
Tél. (33) 88 41 77 85 Fax. (33) 88 60 51 18

LE MONDE MINIER AU QUÉBEC



L'ENTREPRENEURSHIP MINIER La révolution tranquille du Québec minier

Cet ouvrage propose une vue d'ensemble du phénomène de l'entrepreneurship minier au Québec. La popularité des actions accréditives et des prix intéressants pour l'or, le zinc et le cuivre ont provoqué l'émergence de l'entrepreneurship minier québécois. Malgré le krach boursier d'octobre 1987, la révolution tranquille du

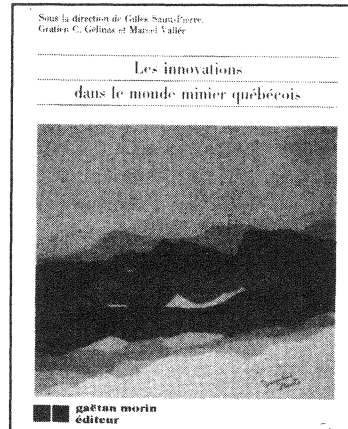
Québec minier se poursuit à travers les PME minières, mieux connues sous le terme de « juniors ». Tout le Québec profite de cette situation, particulièrement l'Abitibi-Témiscamingue. Peu touchée par l'Accord canado-américain sur le libre-échange, l'industrie minière dépend toutefois des fluctuations du prix des métaux précieux et des métaux de base.

Ce volume répond au besoin de connaître ce nouvel entrepreneurship et ce qui l'entoure. Il s'adresse tant aux spécialistes de l'industrie minière (économistes, gestionnaires, géologues...) qu'aux investisseurs boursiers.

Sommaire

Le processus de la création de PME minières / Le profil des dirigeants de PME minières / La présentation de prospecteurs célèbres / La révolution tranquille du Québec minier / La situation actuelle des PME minières / Le rôle de SOQUEM dans l'émergence de PME d'exploration minière / L'effet économique des actions accréditives / Les caractéristiques de l'or, du cuivre et du zinc / Les effets du libre-échange sur l'industrie minière et les PME d'exploration minière / L'information financière / Le marketing de service dans l'industrie minière / Le portrait du boom minier actuel / La société en commandite, une forme juridique privilégiée dans l'exploration minière.

Sous la direction de:
Gilles Saint-Pierre



LES INNOVATIONS DANS LE MONDE MINIER QUÉBÉCOIS

Depuis le milieu des années 80, nous observons dans le monde minier, et particulièrement dans le domaine de l'exploration, une série de changements issus d'innovations financières, technologiques et sociales. Cet

ouvrage sans précédent au Québec propose, dans un langage accessible, la description et l'analyse de plusieurs de ces innovations. Il contribue ainsi à mieux faire connaître ce secteur d'activité. Il s'adresse aussi bien aux spécialistes œuvrant dans l'industrie minière (géologues, économistes, gestionnaires...) qu'aux investisseurs boursiers concernés.

Sommaire

L'innovation dans l'exploration minière et ses difficultés / Des cas d'innovation technologique tels Machines Roger International, Niobec / Des outils innovateurs de financement, par exemple la Société en commandite Nor-Sarre, le Fond minier du Fonds de solidarité FTQ, les actions accréditives / Des cas d'interventions réussies d'organismes publics et associatifs comme la municipalité de Fermont, l'Association des prospecteurs du Québec (APQ), l'Association des prospecteurs gaspésiens (APG) / Des approches innovatrices (théoriques et pratiques) en géologie et en géologie économique, dont la lixiviation en tas, la minimisation des pertes d'une exploitation minière, l'intelligence artificielle appliquée aux décisions minières et le système d'information géominière du MERQ.

Sous la direction de:
Gilles Saint-Pierre,
Gratien C. Gélinas et
Marcel Vallée

 **gaëtan morin**
éditeur

C.P. 180, BOUCHERVILLE, QUÉBEC, CANADA, J4B 5E6
TÉL.: (514) 449-2369 TÉLÉC.: (514) 449-1069

Entrepreneur, organisation et apprentissage : Nécessité de s'aménager un espace de soi *

Partie 2

Entrepreneur, apprentissage et entreprise Louis Jacques Filion

Dans le numéro précédent¹, nous avons abordé la notion de relations entre l'espace de soi, le concept de soi et l'apprentissage chez une personne : le futur entrepreneur. Cet article traite des mêmes concepts, mais cette fois nous essaierons de comprendre de quelle façon ils peuvent s'appliquer à l'échelle collective dans une organisation. Avant de poursuivre cette démarche, voici quelques éléments qui nous permettent de faire le point sur ce qu'on entend par apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel

Il faut mentionner d'abord que l'engouement pour l'apprentissage organisationnel est étroitement lié à l'augmentation de la vitesse du changement dans nos sociétés. Comme l'observe Reg Revans (1982), $A > C$ (A =apprentissage; C =changement), car pour survivre, une organisation, comme une personne, doit être en mesure d'apprendre au moins aussi vite que va le changement dans son environnement.

La notion d'autotransformation, d'auto-ajustement est partout présente dans la documentation liée au domaine de l'apprentissage organisationnel. John Gardner (1963) peut être considéré comme un pionnier du domaine avec son concept d'autorenouvellement individuel et social. Gordon Lippitt (1969), puis Donald Schön (1971; 1983) ont identifié d'autres facettes du même phénomène : le premier sur le renouvellement organisationnel et le second sur le système d'apprentissage. Gregory Bateson (1972) a aussi contribué aux fondements avec son concept de «deutéro-apprentissage» ou le fait d'apprendre à apprendre.

Puis Chris Argyris et Donald Schön (1978) ont vraiment donné le coup d'envoi à ce nouveau champ qu'est l'apprentissage organisationnel. Au cours des quinze dernières années, le nombre de publications sur le sujet n'a cessé de croître.

Mentionnons :

- Garratt (1987), qui offre une bonne synthèse et propose une démarche simple au praticien;
- Sims et Gioia (1986), qui présentent les points de vue d'universitaires oeuvrant dans diverses disciplines;

et plus récemment :

- Senge (1990), qui insiste sur la notion d'ensemble à partir d'une approche de système souple.

* Communication présentée au troisième colloque sur L'éducation et l'entrepreneuriat, organisé par le Centre d'Entrepreneuriat du Coeur du Québec, Bécancour, Québec, 7 et 8 mai 1993.

Parmi les nombreux ouvrages traitant de l'apprentissage organisationnel parus au cours des dernières années, le livre de Pedler, Burgoyne et Boydell (1991) se présente comme un des rares qui offrent une excellente synthèse du sujet.

Ces auteurs définissent «l'entreprise qui apprend comme une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et se transforme continuellement elle-même».

Ils identifient 11 caractéristiques chez l'entreprise qui apprend.

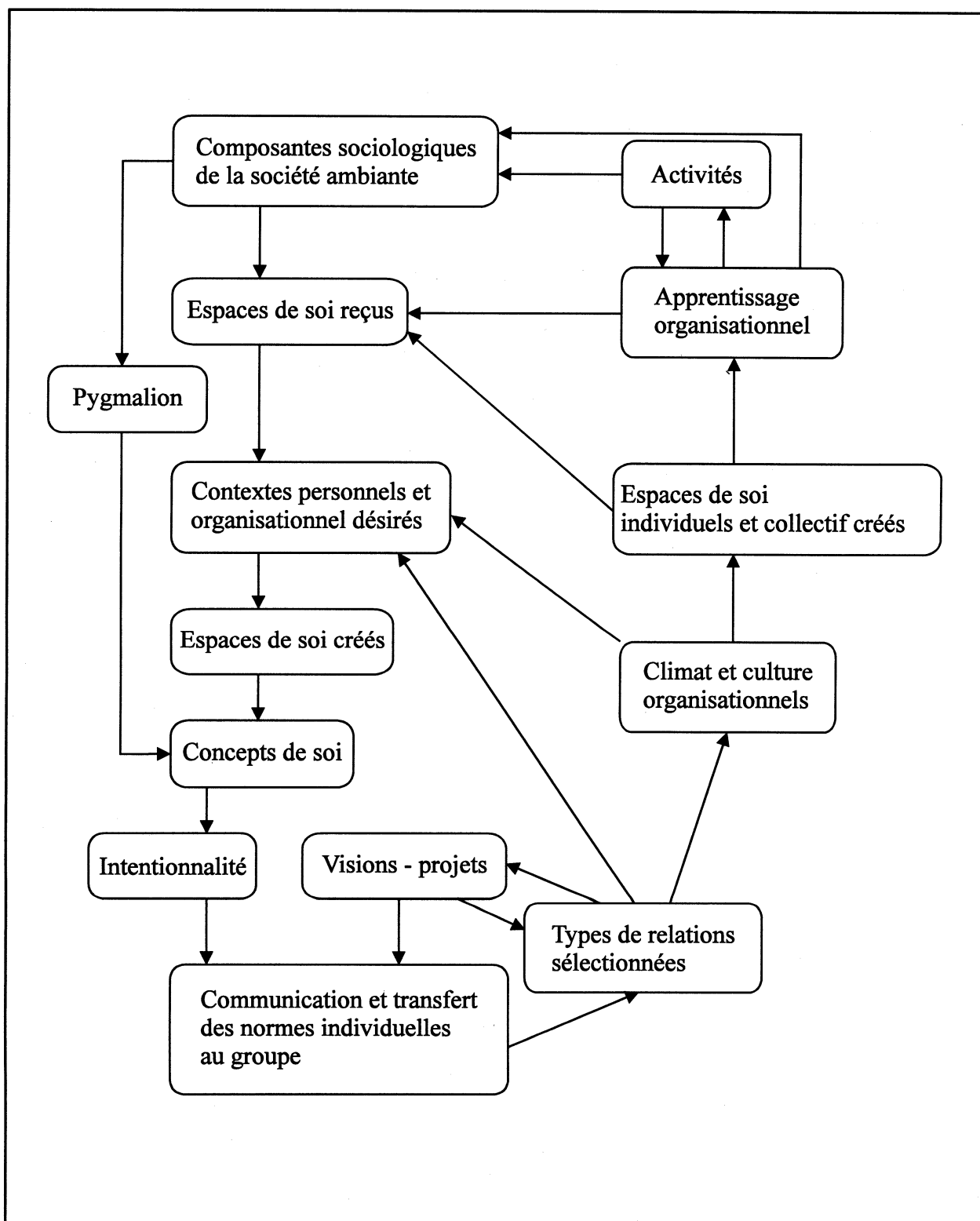
Selon ces trois spécialistes du sujet, pour que l'apprentissage organisationnel puisse exister, il faut maintenir un système d'échange et de circulation de l'énergie entre les politiques, les opérations, les idées et l'action.

Ils ont identifié trois éléments de base qui permettent de comprendre l'évolution d'une entreprise et à partir desquels on pourra établir les modalités d'apprentissage organisationnel : la vision des dirigeants, le stade de développement de l'entreprise et le contexte social dans lequel celle-ci évolue.

Tableau 2 - Caractéristiques de l'entreprise qui apprend

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Approche d'apprentissage à la stratégie. - Établissement de politiques par mode participatif. - Information : non seulement la rendre disponible mais former les gens à la comprendre. - Formation à l'analyse de données comptables et de contrôle. - Échanges internes. - Flexibilité de la rémunération. - Évolution des structures encouragée. - Travailleurs responsables de cueillir de l'information à l'extérieur. - Apprentissage interfirmes. - Climat favorable à l'apprentissage. - Occasions favorables à l'autodéveloppement rendues accessibles à tous. |
|--|

Schéma 3 - Espaces de soi individuels et organisationnels



L'espace de soi et l'apprentissage organisationnel

Voyons maintenant de quelle façon la notion d'espace de soi vient soutenir et mettre en place un canevas à partir duquel va prendre forme l'apprentissage organisationnel. Notre référence demeure celle d'un entrepreneur qui crée sa propre entreprise. Le processus est démontré au schéma 3, lequel reprend la démarche présentée au schéma 2 du numéro précédent. En créant une entreprise, un entrepreneur pose d'abord un geste social. Il crée un système social qui devient l'extension de lui-même, qui reflétera sa personnalité.

Ainsi, le contexte souhaité pour l'entrepreneur devient intégré dans le contexte

organisationnel désiré, car c'est ce dernier contexte qui rendra possible le premier. L'espace de soi reçu de la société ambiante sera modifié, mais une fois à cette étape, il le sera non seulement en fonction du contexte personnel souhaité, mais aussi en fonction du contexte organisationnel désiré.

Lorsqu'on crée une entreprise, on crée du même coup un système social différencié. Il se pourra, dans certains cas, qu'on y crée un système où l'espace de soi et la culture y diffèrent considérablement de ce qui existe dans la société ambiante.

Tableau 3 - Caractéristiques d'espaces de soi

ESPACE DE SOI ÉTROIT	ESPACE DE SOI AMPLE
Exerce des pressions vers la conformité	Encourage l'originalité
Favorise la pensée linéaire	Favorise la pensée systémique
Se polarise autour d'absolus	Évolue autour du contingent
Dogmatique et rigide	Relatif et souple
Considère l'humain comme moyen	Considère que l'humain contrôle sa destinée
Impose des façons de voir	Propose,explique des approches
Pratique la règle du tout ou rien	Négocie et chemine
Cherche à éliminer les différences	Respecte les différences
Recommande le «prêt-à-porter»	Préfère le «fait sur mesure»
Punit l'erreur	Tolère l'erreur

L'entrepreneur-fondateur, puis les dirigeants qui lui succéderont par la suite, jouent un rôle clef dans l'établissement de zones d'espaces de soi et de la culture mise en place.

On serait porté à croire que l'entrepreneur transfère aux autres membres de l'organisation dont il s'entoure graduellement, le modèle, le construit d'espace de soi qu'il a su établir pour lui-même. Ce serait logique qu'il transmette aux autres un espace qui s'apparente à ce qu'il a construit pour lui-même. Mais ce n'est pas toujours le cas.

Tout dépend de sa conception des hommes, des autres humains ainsi que de «l'organisation». On arrive alors à un ensemble de modèles qui, répartis sur un vecteur, nous donnent à chaque extrême deux types radicalement différents : la République de Platon et la Cité d'Aristote.

La République, c'est le système efficace par excellence, celui où les rôles sont clairement définis et où une véritable «machine» génère de très bons résultats. Un des exemples de ce système dans l'histoire est celui de l'Allemagne nazie ou encore celui de plus d'une entreprise japonaise. C'est le philosophe-roi qui dirige la «machine» d'en haut.

La Cité présente un modèle totalement différent. C'est un système conçu et construit grâce à la participation de ses membres et en fonction de leurs réalisations. Un bon exemple de ce système serait l'Athènes antique sans les esclaves.

Dans le premier modèle, l'espace de soi est restreint et le concept de soi sera restreint. Tous travaillent pour soutenir le rendement de la «machine». Dans le deuxième modèle, l'espace de soi est suffisant pour permettre à chacun de se réaliser pleinement, tout en négociant ses différences avec les autres. On peut observer des entreprises qui s'apparentent à l'un et à l'autre modèle, y compris celles qui se situent sur une gamme intermédiaire entre les deux.

Mais on remarque que l'espace de soi désiré et mis en place par l'entrepreneur pour le collectif de son entreprise n'est pas toujours une extension linéaire conforme de l'espace de soi qu'il a défini pour lui-même. Plusieurs autres éléments viennent sous-tendre cette démarche systémique.

Parmi les autres éléments qui viendront modifier l'espace de soi individuel et collectif créé, mentionnons le type de personnes sélectionnées par l'entrepreneur pour agir comme collaborateurs et collaboratrices, leur culture et leur niveau d'éducation, les éléments qui façonnent le climat et la culture organisationnels tels la rigidité ou la souplesse des descriptions de tâches, le niveau de liberté attribué dans l'exécution des mandats, le niveau d'erreur toléré, le plaisir permis, l'association établie entre l'accomplissement des tâches et la notion de jeu de même que l'importance attribuée à la réalisation individuelle en regard des résultats obtenus. «Maintenir des espaces de soi ouverts» pourrait venir s'ajouter aux 11 caractéristiques de l'entreprise qui apprend, suggérées par Pedler, Bourgoyne et Boydell (1991).

Les stratégies de soutien à la mise en place d'espaces de soi amples

Tant l'éducateur que l'entrepreneur seront intéressés à réfléchir aux stratégies de soutien à utiliser pour mettre en place des espaces de soi suffisamment amples tant pour les futurs entrepreneurs, les personnes travaillant seules et à leur compte, que pour les personnes oeuvrant dans un contexte organisationnel. Mentionnons qu'il n'existe ni absolu ni modèle idéal de la dimension que devrait prendre un espace de soi. Cela dépend des contextes et des circonstances. Même s'il faut un minimum de territoire psychologique pour que les personnes puissent évoluer sainement, la dimension requise peut varier d'une personne à l'autre et chez une même personne au cours de son existence. Le tableau 3 indique les différences et les contrastes entre un espace de soi étroit et un espace de soi ample.

Alors qu'un espace de soi trop étroit ne laisse pas de marge de manoeuvre, un espace de soi trop ample n'offre pas suffisamment de points de références. Des balises trop larges risquent de ne pas canaliser les énergies individuelles et collectives vers les directions souhaitées. Dans une entreprise, cela peut engendrer des déséquilibres organisationnels. Comme la liberté totale conduit à l'anarchie, laquelle engendre la dictature, des espaces de soi trop amples n'offrent pas de direction au concept de soi pour s'organiser.

L'éducateur aura avantage à intégrer le plaisir et le jeu dans les modes d'apprentissage. Le jeu constitue une excellente façon de définir des espaces de soi puisque le processus de négociation s'opère de façon continue entre les participants à l'intérieur des règles établies.

Ces règles pourront périodiquement être renégociées, ce qui pourra avoir un effet d'élargissement ou de rétrécissement de l'espace de soi de certains participants.

L'exercice du tutorat sous ses diverses formes, ou de ses corollaires - des systèmes d'apprentissage qui permettent aux apprenants de poursuivre un cheminement personnalisé - offre la possibilité aux apprenants d'interagir pour élargir et délimiter leur territoire propre.

La mise en pratique de l'effet Pygmalion (Morency, 1993) peut amener l'enseignant à adopter une attitude envers les apprenants où des attentes élevées sont exprimées. On finit par se percevoir en fonction de la façon dont les gens de notre entourage nous perçoivent. L'éducateur joue ici un rôle clef. Les attentes exprimées par les éducateurs envers leurs élèves sont susceptibles d'amener ces derniers à se comporter en fonction des attentes exprimées. Des attentes élevées peuvent créer des espaces de soi amples et venir renforcer le concept de soi.

Par contre, l'enseignant risque de devenir lui-même le miroir de son propre milieu. Pour intégrer des attentes entrepreneuriales auprès de ses étudiants, il aura avantage à maintenir des contacts avec de véritables entrepreneurs qui lui serviront de modèles (Filion, 1990; 1991 a et b) et le feront bénéficier d'effets Pygmalion par rapport à lui-même. En se ressourçant de cette façon, il lui sera plus facile de maintenir l'effet auprès des apprenants.

L'exemple fourni par l'éducateur et l'entrepreneur aura beaucoup d'effets sur leurs troupes et entraînera des conséquences sur les espaces de soi désirés par chacun. Ce qu'on valorise impliquera aussi des conséquences : ainsi, si on valorise la curiosité, l'essai, l'erreur (voir Vonlanthen, in Filion, 1990, chap. 5), on engendrera des espaces de soi qui répondront à chacun de ces concepts. Ce sont là des façons de créer des espaces.

L'entrepreneur a avantage à rechercher les effets de polarité, de convergence, de synergie, d'énergie de groupe (Clouzot et Bloch, 1981), de communication, de dialogue, de collaboration plus que de compétition. Certains concours ou la remise de prix ont un effet sur les espaces et la culture. Alfred Sloan (1964) disait que l'organisation peut être apparentée à un moteur d'automobile : elle a besoin de friction pour avancer, pas trop car cela pourrait la paralyser, mais assez sinon elle ne bougera pas. C'est là une dimension de l'espace de soi qui doit être continuellement renégociée, mais en s'assurant que chacun ait assez d'air pour respirer, pour tirer l'oxygène dont il a besoin pour vivre et s'épanouir.

L'entrepreneur qui se sera aménagé un bon espace prendra garde de savoir en ménager un aux autres et, pour cela, saura restreindre le sien, en temps et lieu, s'il veut créer un milieu propice à l'apprentissage organisationnel.

Conclusion

Cet article suggère de nouvelles pistes pour aborder l'apprentissage entrepreneurial et organisationnel. Il y est tenu pour acquis que le rôle des entrepreneurs est vital pour toute

société. C'est non seulement notre rôle d'éducateurs de leur enseigner, mais c'est aussi notre devoir de les identifier, puis de les soutenir afin de leur permettre de développer leur plein potentiel.

Mettre en place des modes d'apprentissage, c'est contribuer à élever des niveaux de conscience. C'est aussi la création d'un espace qui permet de perfectionner et d'élever son propre savoir-être.

C'est là que réside un des défis de l'éducateur et aussi de l'entrepreneur.

Mais ce n'est pas là le seul défi, car faciliter l'apprentissage à des entrepreneurs, c'est travailler sur des schèmes mentaux qui ne fonctionnent pas toujours nécessairement dans les mêmes termes que les nôtres. En effet, nous avons bien des raisons de croire que l'entrepreneur apprend par intuition et par imagination, soit par l'activité prédominante de la partie droite du cerveau, alors que l'éducateur a été formé à utiliser surtout les facultés de la partie gauche du cerveau : logique et analyse rationnelle. C'est là un autre défi de taille à surmonter pour l'éducateur. Comme il n'a pas que de futurs entrepreneurs comme élèves, il devra faire le partage entre l'apprentissage par la partie droite et celui par la partie gauche. La partie droite du cerveau est pourtant là pour tout le monde. Il revient à chacun de savoir l'utiliser et, par là, de la développer. L'imagination mène le monde, disait Napoléon. Sachons nous en servir.

C'est un risque pour un chercheur que d'introduire un concept nouveau dans un texte si court. Cela risque de soulever autant de questions (partie gauche du cerveau) que de fournir des pistes de travail (partie droite du

cerveau). Cependant, c'est un risque que l'auteur assume en espérant que ce qui est proposé ici pourra offrir des pistes stimulantes au lecteur qui saura utiliser la partie droite de son cerveau et imaginer des avenues nouvelles pour pratiquer le soutien à l'apprentissage entrepreneurial.

Ce texte présente un exemple concret d'éléments qui ne peuvent être identifiés que par des méthodologies qualitatives en recherche.

On se situe dans le paradigme humanisme d'ouverture sur l'homme plutôt que dans celui du positivisme-fonctionnaliste.

Autrement dit, on s'éloigne du paradigme de la physique qui recherche des lois universelles - et qui a engendré des mouvements tels celui du «one best way» de Taylor, de l'OST (organisation scientifique du travail) - afin de mieux nous adapter aux spécificités des sciences humaines et rechercher des configurations contingentes.

Ce qui est proposé dans cet article - la création d'un espace de soi individuel - constitue un des orifices par lequel on pourra introduire la liberté et la démocratie dans les organisations. Les entreprises ne reproduisent pas le modèle social qui font qu'elles existent. C'est la liberté et la démocratie qui permettent l'innovation, la société entrepreneuriale. Le respect d'espaces de soi et la mise en place de mécanismes de négociation entre les personnes dans les organisations constituent un premier pas vers l'institutionnalisation de modes démocratiques d'exercice du pouvoir et, par là, l'instauration graduelle de formes de démocratie.

Lancer une entreprise devient de plus en plus facile, mais devenir un entrepreneur qui réussit exige non seulement de connaître son domaine, mais de pouvoir gérer un système social. Cela nécessite la négociation d'un contrat psychologique avec chaque membre de l'entreprise.

C'est là que l'espace de chacun est d'abord défini. Dans ce système, chacun devient proactif pour gérer son propre apprentissage avec ou sans le soutien d'éducateurs. D'ailleurs, le rôle de l'éducateur est appelé à se transformer. En effet, dans ce système, chacun devient à la fois apprenant et soutien à l'apprentissage. C'est dans cette direction qu'est en train d'évoluer le nouveau rôle de l'enseignant.

À la limite, la société entrepreneuriale devient une société formée d'une multitude d'unités qui génèrent tant les savoir-être que les savoir-faire, où chacun identifie ses besoins et entreprend la démarche d'apprentissage pour les combler.

Cela est possible, cela est en voie de réalisation, cela s'apprend. Comme le dit le vieux proverbe : «*C'est en forgeant qu'on devient entrepreneur*».

Note

1. Voir l'article de Louis Jacques Filion, *Revue Organisation* vol. 2 n° 2, intitulé : Entrepreneurs, organisation et apprentissage : Nécessité de s'aménager un espace de soi. Partie 1 : l'entrepreneur et l'apprentissage.

Bibliographie

- ARGYRIS, C., SCHÖN D. A. (1978), *Organizational Learning : A Theory in Action Perspective*, Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co., 344 pages.
- ARISTOTE (1980), *La Politique*, Paris, Gonthier, 293 pages.
- BATESON, G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, New York, Ballantine Books, 541pages.
- CLOUZOT, O., BLOCH, A. (1981), *Apprendre autrement : clés pour le développement personnel*, Paris, Éditions d'Organisation, 303 pages.
- FILION, L. J. (1990), *Les entrepreneurs parlent*, Montréal, Québec, Éditions de l'entrepreneur, 302 pages.
- FILION, L. J. (1991a), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Québec, Éditions de l'entrepreneur, 271 pages.
- FILION, L. J. (1991b), «L'éducation en entrepreneuriat : sur quoi devrions-nous mettre l'accent : le médium ou le message?», *Revue Organisation*, vol. 1, n° 1, automne, p. 57-66.
- GARDNER, J. W. (1963), *Self-Renewal : the Individual and the Innovative Society*, New York, Harper and Row, 141 pages..
- GARRATT, B. (1987), *The Learning Organization*, London, Fontana, 141 pages.
- LIPPITT, G. L. (1969), *Organizational Renewal*, New York, Appleton-Century-Crofts, 326 pages.
- MORENCY, L. (1993), *Pygmalion en classe*, Cap-Rouge, Québec, Presses Inter universitaires, 117 pages.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J., BOYDELL, T. (1991), *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*, London, Mc Graw Hill, 213 pages.
- PLATON (1968), *La République*, Paris, Gonthier, 363 pages.
- RAVEN, J. (1984), *Competence in Modern Society*, London, H. K. Lewis.
- REVANS, R. W. (1982), «The Enterprise as a Learning System», in R. W. Revans (Ed.), *The Origins and Growth of Action Learning*, London, Chartwell-Brutt.
- SCHÖN, D. A. (1971), *Beyond the Stable State*, New York, Norton Library, 254 pages..
- SCHÖN, D. A. (1983), *The Reflective Practitioner: how Professionals Think in Action*, London, Temple Smith.
- SENGE, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday, 424 pages. (Édition française (1991), *La cinquième discipline*, Paris, First.)
- SIMS, H. P. Jr., GIOIA, D. A. and Associates (Eds) (1986), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco, Jossey-Bass, 375 pages.
- SLOAN, A. P. (1964), *My Years with General Motors*, Garden City, New York, Doubleday, 467 pages. (Édition française, *Mes années à la General Motors*, Paris, Hommes et Techniques.)

La formation à distance

- **Aucun déplacement requis**
 - **Cours crédités au certificat en administration de l'Université de Sherbrooke**
 - **Formule souple respectant votre rythme d'apprentissage et vos contraintes professionnelles ou familiales**
 - **Inscription en tout temps**
 - **Chaque cours comprend : volume, vidéocassettes et guide de l'étudiant**
 - **Service téléphonique sans frais vous permettant de communiquer avec votre professeur en tout temps**
 - **Examen final et ateliers d'encadrement dans votre région**
- Fondements du management (ADM 203)**
Principes, concepts et théories fondamentales du management. Développement d'un vocabulaire et d'un système de référence permettant d'intégrer les notions de gestion.
- Principes de qualité totale (ADM 303)**
Sensibilisation aux enjeux globaux de la mondialisation et au contexte de leadership de l'an 2000. Initiation à une démarche d'implantation de la qualité suivant une approche intégrale de management de la qualité. Développement des habiletés à utiliser les concepts et les outils au sein des organisations du travail.
- Gestion des ressources humaines (GRH 103)**
Introduction au domaine de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Définition du domaine d'activité et de ses différentes composantes, mode d'utilisation des outils de gestion des ressources humaines. Sources d'information en gestion des ressources humaines en vue d'un approfondissement ultérieur.

Tous les cours permettent d'obtenir 3 crédits.

Veuillez faire parvenir le coupon-réponse à l'adresse suivante :

Formation à distance,
Faculté d'administration,
Université de Sherbrooke,
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

English the Natural way (ANS 302)
Développer rapidement votre capacité de comprendre l'anglais parlé et écrit au contact de documents tirés de la vie de tous les jours. Suite du premier cours

Veuillez me faire parvenir les documents d'information sur :

l'ensemble des cours offerts ☐ un cours en particulier _____

NOM _____

ADRESSE _____

TÉLÉPHONE _____

Renseignements :

1-800 567-3482
(819) 821-8010 (télécopieur)



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship

Paul-Arthur Fortin

Depuis la parution du dernier numéro de la *Revue Organisation*, il semble que le temps se soit écoulé très rapidement et qu'il se soit passé très peu de faits dignes de mention. Cet état de chose est partiellement causé par la période de vacances générales, tant du côté du secteur public que de celui du secteur privé.

Néanmoins, nous présentons ici un résumé des principaux événements auxquels la Fondation a été associée d'une certaine manière, suivi d'un exposé qui énonce cinq vérités de la vie économique.

La percée des vidéogrammes

En janvier 1993, la Fondation de l'Entrepreneurship procédait au lancement d'un vaste programme pédagogique afin de promouvoir la carrière d'entrepreneur auprès de la clientèle étudiante des niveaux secondaire et collégial. Neuf vidéogrammes répartis en deux coffrets constituent cette série intitulée : *L'entrepreneurship : voie de l'avenir* qui fut distribuée en des milliers d'exemplaires dans les différents établissements d'enseignement.

Le premier coffret s'adresse spécialement aux élèves, jeunes et adultes, qui acquièrent une formation professionnelle au secondaire. Ces derniers représentent une clientèle cible pour la Fondation puisqu'ils créent à eux seuls, plus de 33% des entreprises au Québec.

Le ministère de l'Éducation, partenaire privilégié dans ce projet, a retenu les services de M. Yves Corbeil, un animateur-entrepreneur, dans le but de sensibiliser le personnel enseignant à l'entrepreneurship. Plus de 700 enseignantes et enseignants ont été rencontrés depuis le début de cette opération, grâce à la collaboration des commissions scolaires et des directions régionales du ministère. Voyons quelques exemples récents.

En janvier 1993, la Fondation de l'Entrepreneurship procédait au lancement d'un vaste programme pédagogique afin de promouvoir la carrière d'entrepreneur auprès de la clientèle étudiante des niveaux secondaire et collégial.

À Matane, les 10, 11 et 12 novembre 1993, plus de 200 professeurs et administrateurs des régions Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont participé à une session régionale de perfectionnement en formation professionnelle intitulée : *Au coeur des défis*, au cours de laquelle l'entrepreneurship a bénéficié d'une place de choix.

À La Sarre, la Commission scolaire Abitibi, avec la collaboration de tous les partenaires socio-économiques du territoire, a organisé une semaine complète d'activités ayant comme

thème : *Profession : entrepreneur(e)*. Ainsi, du 1^{er} au 5 novembre 1993, les élèves, le personnel enseignant et plusieurs personnalités du monde des affaires ont participé à des ateliers, des conférences et des sessions d'information sur l'entrepreneurship.

À Québec, les 14, 15 et 16 octobre 1993, *L'Association des professeurs et des professeures de dessin technique du Québec* a tenu, dès le début de son congrès annuel, une session de sensibilisation à l'entrepreneurship à l'intention de tous ses membres.

Depuis un an, dans un grand nombre de commissions scolaires, les centres de formation professionnelle ont organisé, à l'intention du personnel enseignant, des sessions de sensibilisation à l'entrepreneurship, durant leurs journées pédagogiques ou de perfectionnement. La série de vidéogrammes intitulée : *L'entrepreneurship : voie de l'avenir* est présentement utilisée dans toutes les régions du Québec. Jusqu'à maintenant, Yves Corbeil, du ministère de l'Éducation a rencontré des enseignantes et des enseignants des régions Laval-Laurentides-Lanaudière, Mauricie-Bois-Francs, Montréal, Abitibi-Témiscamingue et Côte-Nord.

Le 2^e séminaire sur l'intervention en entrepreneurship

Le deuxième séminaire sur l'intervention en entrepreneurship s'est déroulé du 9 au 12 août 1993 à l'Université Laval. Les 40 participants, initiés et non initiés de tous les âges, constituaient un certain profil de la société. On pouvait les répartir selon quatre principaux milieux en regard de leur provenance ou de leur affiliation : enseignement, gouvernement, affaires et autres.

Les présentations furent des plus variées. Le

coup d'envoi a été effectué par M. Guy Savard, président et chef de l'exploitation de la Caisse de dépôt et placement du Québec. La quinzaine d'animateurs ont réussi pendant quatre jours, de 8 h à 22 h, à soutenir l'intérêt des participants. Il s'est trouvé des exposés franchement théoriques, de quoi tourmenter l'esprit sans relâche. On doit reconnaître que la théorie est nécessaire; il faut d'abord énoncer des principes avant d'amorcer des discussions. Il y eut évidemment des présentations à la fois théoriques et pratiques, où des exemples venaient régulièrement supporter les énoncés : on établit ainsi un parallèle entre la théorie et la pratique. Le vocabulaire de plusieurs participants s'est enrichi de mots à la mode tels que l'«intrapreneurship», l'essaimage, la sous-traitance, le parrainage. De tous ces exposés se dégage une idée maîtresse : la formation est essentielle. L'un des animateurs, plutôt que se rendre rencontrer son auditoire, l'a invité à venir l'entendre dans son usine. Naturellement, ce fut l'exposé qui fut assorti du plus grand nombre d'exemples.

Rapport d'étape sur la production des vidéogrammes : «L'Emploi et le développement local»

Forte de sa réussite dans la première production de vidéogrammes, la Fondation a récidivé : elle s'est lancée dans une nouvelle série intitulée : *L'Emploi et le développement local*», qui comprend les sujets suivants:

1. L'urgence de passer à l'action;
2. L'entrepreneur, créateur d'emplois;
3. La compétence au coeur du développement;
4. L'aide à l'entreprise, un réseau efficace;
5. À la découverte du capital;
6. Enfin maître de son développement.

L'un des objectifs des vidéogrammes est d'exposer au grand jour des cas de réussite et de provoquer la contagion, c'est-à-dire de faire naître, dans les collectivités, une envie folle de suivre ces exemples. Le travail de production a été confié à la société PIXART. À la mi-septembre, PIXART se voyait décerner quatre prix GÉMEAUX par ses pairs.

La phase de recherche s'est effectuée de mai à août. Elle a nécessité, entre autres, une tournée des 16 régions et l'enregistrement de 140 entrevues auprès de l'élite locale (élus, préfets, secrétaires, directeurs de CLSC, de commissions scolaires, de cégeps) ainsi que d'entrepreneurs. De ces 140 entrevues, une trentaine ont été retenues pour leur capacité d'illustrer les principes énoncés dans le cahier explicatif accompagnant les vidéos. La recherche a confirmé l'existence d'une dizaine de municipalités qui, après s'être prises en main, ont éliminé presque tout chômage et assistance sociale.

La production s'est terminée en octobre. En février 1994, 2 000 copies de la série de vidéogrammes seront distribuées dans les municipalités. En mars 1994, l'essentiel de leur contenu sera diffusé sur un grand réseau de télévision. Les journaux contribueront également à faire connaître la série.

Concours encouragés par la Fondation

La Fondation contribue à la réalisation de quatre concours: *Projet en tête*, *De l'idée au projet*, *La MRC entrepreneuriale de l'année* et *Le SAJE entrepreneurial de l'année*.

a) Projet en tête, en collaboration avec les commissions scolaires

Une entente de cinq ans est intervenue avec divers intervenants de la Fédération des commissions scolaires. Selon cette entente, la

Fondation verse une somme substantielle en vue de l'organisation du concours et de l'attribution de prix aux gagnants. Cette participation vise à donner du relief à des réalisations dans les écoles primaires et secondaires. Le concours aura pour but de reconnaître les mérites des enseignants, des élèves, des administrateurs, et des intervenants qui se sont distingués au chapitre de l'entrepreneurship. Les projets gagnants seront dévoilés au colloque annuel de la Fondation à partir de février 1995.

b) De l'idée au projet, en collaboration avec l'Université Laval

Ce concours vise à stimuler l'entrepreneurship des étudiants et à reconnaître concrètement la valeur des projets élaborés tout en contribuant au développement d'une certaine culture entrepreneuriale à l'Université Laval. La Fondation s'est engagée à fournir, pendant cinq ans, une somme substantielle devant servir à mettre le concours sur pied et à offrir des prix pour les meilleurs projets.

Fort de sa réussite dans la première production de vidéogrammes, la Fondation a récidivé : elle s'est lancée dans une nouvelle série intitulée : *L'Emploi et le développement local*

Il s'agit d'un concours pilote qui pourrait être introduit, au cours des prochaines années, dans d'autres universités. Souvent, des projets d'entreprise germent dans la tête des étudiants, et il suffit parfois d'un coup de pouce pour que ces projets puissent se réaliser.

c) La MRC entrepreneuriale de l'année, en collaboration avec l'Union des municipalités

régionales de comté du Québec.

La MRC qui, selon l'avis d'un jury choisi par l'UMRCQ, se sera le plus distinguée par ses actions entrepreneuriales recevra, à l'occasion du congrès annuel de l'UMRCQ, un prix offert par la Fondation. Il s'agit de l'inscription, pour une personne, au séminaire d'été sur l'intervention en entrepreneurship. L'an dernier, la MRC de Joliette avait remporté le prix.

Le concours *Devenez entrepreneur* connaît une popularité sans précédent grâce à l'engagement enthousiaste de la plupart des cégeps.

d) Le SAJE entrepreneurial de l'année, en collaboration avec l'Association des services d'aide aux jeunes entrepreneurs du Québec.

Chacun des SAJE sera invité, par son association, à soumettre sa candidature en vue de l'attribution d'un prix d'excellence pour le travail et les résultats obtenus. Le choix sera fait lors du congrès annuel de l'Association des SAJE. Une inscription pour une personne au séminaire sur l'intervention en entrepreneurship est offerte au gagnant par la Fondation. Le 23 septembre 1993, un premier prix a été décerné au SAJE de la MRC Roussillon à l'occasion du congrès annuel des SAJE, tenu à Mont-Gabriel dans les Laurentides.

Le concours *Devenez entrepreneur* connaît une popularité sans précédent grâce à l'engagement enthousiaste de la plupart des cégeps. Les inscriptions sont de plus en plus nombreuses. La Fondation se félicite d'avoir été à l'origine de ce concours qui ouvre la voie à de nouveaux entrepreneurs. Elle se réjouit également que la Fédération des cégeps, en

collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science ait pris la relève de cette activité.

Boutique de l'entrepreneur

La Boutique de l'entrepreneur a pignon sur rue aux bureaux de la Fondation. Sa création est toute récente : elle existe depuis le 15 septembre 1993 avec l'embauche de Sylvie Lavoie, détentrice d'un baccalauréat en administration, en qualité de responsable. La Boutique est un service dont l'objectif est de fournir, à tous ceux qui s'intéressent à l'entrepreneurship, des outils d'information, de perfectionnement et de formation en vue de soutenir leurs activités professionnelles et de contribuer à la vitalité des entreprises, et par le fait même, au développement des localités.

Depuis quelque temps, la Fondation ruminait un projet d'assistance au perfectionnement des entrepreneurs. C'est la raison du lancement de la collection «Entreprendre», une série de guides contenant de l'information adaptée, pertinente et techniquement correcte. À cette collection s'ajoutent d'autres ouvrages recommandés par un comité de révision de la Fondation. Ces guides sont en vente à la Boutique, de même que la série de vidéogrammes : *L'entrepreneurship : voie de l'avenir*, produite en 1992 à l'intention du réseau scolaire. On offrira également une deuxième série de vidéogrammes, présentement en voie de réalisation ainsi que des logiciels d'auto-évaluation du potentiel entrepreneurial dont la Fondation possède les droits. Cet ensemble d'ouvrages, de textes, de vidéogrammes, de logiciels et bientôt d'audiocassettes constitue une richesse dont les entrepreneurs et les acteurs socio-économiques pourront profiter. Les vidéogrammes constituent d'excellents modes d'apprentissage et reçoivent la faveur de tous. Par ailleurs les audiocassettes ont l'avantage exception-

nel de pouvoir être écoutées de façon répétitive lors de déplacements en voiture.

Les nouvelles parutions de la collection *Entreprendre* :

PERREAULT, Yvon G. *L'entreprise familiale, La relève, ça se prépare!* 2^e édition.

PRÉVOST, Paul. *Entrepreneurship et développement local*, Quand la population se prend en main.

L'entrepreneur est une personne qui organise des ressources humaines, matérielles et financières afin de produire des biens ou des services.

Le «Rendez-vous économique 1993 du secteur privé»

Le «Rendez-vous économique» fut organisé par le Conseil du Patronat du Québec; il s'est déroulé les 15 et 16 septembre 1993. Il réunissait des représentants des secteurs patronal, syndical et associatif ainsi que des intervenants des secteurs de la recherche et de l'enseignement. La participation de la Fondation a été remarquée. En étroite collaboration avec la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter (HEC), la Fondation a d'abord fait valoir deux prémisses incontournables, à savoir :

1. les emplois sont créés par les nouvelles entreprises et par les PME en croissance;
2. le potentiel entrepreneurial est disponible au Québec pour créer les entreprises et les emplois nécessaires.

La Fondation a ensuite établi un parallèle

entre la présente crise de la gestion publique et la création d'emplois, en suggérant que tous les niveaux de gouvernement s'engagent de concert avec les élites locales dans le développement de l'entrepreneurship. Elle a formulé quatre propositions précises qui furent retenues à l'unanimité par l'assemblée :

1. élaborer des projets entrepreneuriaux dans et à partir des entreprises publiques et privées, d'une part en encourageant les gestionnaires à agir en entrepreneurs et d'autre part en mettant de l'avant un programme d'essaimage par les entreprises;
2. créer des groupes d'intervention stratégique qui, après un examen poussé de l'entreprise à fort potentiel de croissance, lui conseilleraient le parrain approprié à ses besoins;
3. mettre au point avec le milieu universitaire, un projet académique permettant d'offrir aux diplômés des facultés scientifiques un programme court d'entrepreneurship;
4. offrir un programme complet sur l'entrepreneurship à tous les niveaux scolaires où existe une formation professionnelle et inciter les associations professionnelles à parrainer ceux qui, parmi leurs membres, veulent élaborer un plan d'affaires.

Une proposition présentée par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec fut également acceptée. Elle concerne une modification de la Loi des cités et villes qui permettrait aux MRC d'investir dans les Sociétés locales d'investissement et de développement de l'emploi. Il y a deux ans, la Fondation avait mené une campagne en vue de promouvoir la mise en place de telles sociétés.

Rencontre de 50 villes

À la fin de septembre, se tenait MÉTROPOLIS 1993, une rencontre internationale qui a lieu tous les trois ans et réunit les 50 plus grandes métropoles du monde. Un millier de personnes se sont donné rendez-vous au Palais des congrès de Montréal. Durant trois jours, les congressistes ont mis en commun leurs problèmes et leurs solutions. La Fondation avait été invitée par la Communauté Urbaine de Montréal pour coanimer un atelier sur le progrès économique et le développement de l'entrepreneurship.

La Boutique de l'entrepreneur est un service dont l'objectif est de fournir, à tous ceux qui s'intéressent à l'entrepreneurship, des outils d'information, de perfectionnement et de formation en vue de soutenir leurs activités professionnelles et de contribuer à la vitalité des entreprises.

Colloque de février 1994

Le colloque annuel de la Fondation se tiendra à Saint-Hyacinthe, à l'Auberge des Seigneurs, les 2 et 3 février 1994. La réflexion portera, entre autres, sur le développement socio-économique. On suggère qu'il ne doive pas être dicté par les centres de décision mais plutôt par la base. Chaque cellule ou entité sociale doit planifier et réaliser elle-même son propre développement. Un deuxième courant d'idée qui prévaut depuis une dizaine d'années décrit l'entrepreneurship comme une voie privilégiée du développement socio-économique local.

Il ne faut pas se surprendre que la Fondation ait choisi, comme thème de son colloque,

L'entrepreneurship et le développement local. Dans le but d'illustrer le besoin de décentralisation, l'événement se tiendra, non plus à Montréal, mais à Saint-Hyacinthe.

Les participants au colloque seront appelés à examiner des modèles de développement local, à découvrir l'identité des principaux initiateurs de ce développement et à réfléchir sur la formation nécessaire à tous les acteurs. On évaluera les coûts de cette nouvelle stratégie de croissance économique, et l'on précisera l'origine du financement indispensable à sa mise en marche et à son fonctionnement.

Au nombre des conférenciers invités, on retrouve des ministres, des présidents de grandes associations ou d'institutions à caractère économique, des directeurs généraux d'organismes, des gens d'affaires, et des professeurs.

Endroit: **Saint-Hyacinthe**
Auberge des Seigneurs

Date: **2 et 3 février 1994**

Thème: **L'entrepreneurship et le développement local**

Dire à quelqu'un ses quatre vérités, c'est lui dire avec franchise ce qu'on pense de lui. Pourquoi ne pas nous dire entre nous nos cinq vérités?

Les cinq vérités

L'actualité s'est tournée vers le développement des localités. L'Office de planification et de développement du Québec a été en quelque sorte transformé depuis qu'il est rem-

placé par le Secrétariat aux affaires régionales et depuis la formation de secrétariats régionaux détenant l'autorité nécessaire pour «administrer» le développement avec les gens du milieu. L'objectif énoncé de ce changement est de favoriser un développement de chaque localité, par les personnes vivant dans cette localité, en leur fournissant les moyens d'y parvenir et en leur attribuant l'autorité nécessaire à la mise en place des mécanismes appropriés. Du côté du gouvernement fédéral, la même tendance se fait sentir dans les nouvelles orientations du Bureau fédéral de développement régional et les politiques d'Emploi et Immigration Canada.

Dans la société, la richesse provient de l'entreprise, qu'elle soit artisanale, petite, moyenne ou grande; qu'elle soit privée, coopérative ou même gouvernementale.

Pour parvenir à ce développement tant recherché, il importe que tous les acteurs effectuent un certain cheminement de la pensée, illustré dans le texte qui suit :

Dire à quelqu'un ses quatre vérités, c'est lui dire avec franchise ce qu'on pense de lui. Pourquoi ne pas nous dire entre nous nos cinq vérités?

La situation économique, les tendances sociales et les déclarations des dirigeants politiques laissent présager que les gouvernements se préparent à diminuer de façon radicale la taille de l'appareil administratif et à réduire les services à la collectivité. Ces changements de la présence et de l'intervention gouvernementales ne signifient pas pour autant des économies nettes pour les citoyens. Ainsi, des compressions importantes effectuées dans les soins de la santé ou dans les services sociaux se répercuteront sur le bud-

get individuel des citoyens lorsqu'ils devront utiliser des services du secteur privé ou public. Le niveau de consommation des biens courants sera conséquemment à la baisse et se fera sentir chez les dispensateurs de biens et de services. On pourrait même imaginer, du moins à court terme, que le chômage augmentera et que la reprise économique pourrait être retardée ou même compromise par une action brusque de l'État.

L'essentiel des nouveaux emplois est créé par la petite entreprise et surtout par celle qui est en phase de démarrage.

Et pourtant, tous ensemble, parents, patrons, éducateurs, travailleurs, contribuables, consommateurs, investisseurs, communicateurs ou simples citoyens, nous pouvons renverser cet état de choses si nous parvenons à un consensus en regard de cinq concepts et décidons de modifier nos comportements en conséquence.

L'emploi

L'essentiel des nouveaux emplois est créé par la petite entreprise et surtout par celle qui est en phase de démarrage. Il est plus facile de démarrer des petites entreprises que des grandes, car les petites peuvent plus aisément s'intégrer dans le territoire au rythme des dynamismes locaux et trouver un créneau de marché approprié à leur taille. De plus, le grand nombre de petites entreprises réparti, et par le fait même diminue, les risques courants d'insuccès. Un petit nombre d'entreprises, petites au départ, deviendront grandes comme Cascades, Bombardier et Provigo. Les grandes entreprises demeurent essentielles à la croissance d'une économie robuste. Loin de se nuire les unes les autres, les grandes et les petites établissent souvent entre elles une collaboration fructueuse.

La richesse

Dans la société, la richesse provient de l'entreprise, qu'elle soit artisanale, petite, moyenne ou grande; qu'elle soit privée, coopérative ou même gouvernementale. Cette richesse apparaît sous forme de salaires, de produits ou de valeur ajoutée aux produits, et même sous forme de services à la communauté. Dans le contexte actuel, il nous faut absolument accroître la richesse collective de façon à pouvoir maintenir le niveau de services auxquels nous tenons.

L'entrepreneur

L'entrepreneur est une personne qui organise des ressources humaines, matérielles et financières afin de produire des biens ou des services. Il assume les risques de son entreprise en vue de réaliser un profit. Présentement, il n'y a probablement que la moitié du potentiel entrepreneurial québécois qui soit exploité. C'est dire que l'on peut compter autant d'entrepreneurs en puissance que l'on dénombre d'entrepreneurs actifs. Pour reconnaître ce potentiel et l'actualiser, il faut d'abord y croire, l'interpeller, puis l'accueillir et le soutenir. Le concours *Devenez entrepreneur* de la Fondation a contribué à révéler de nombreux jeunes talents. Grâce aux cégeps, l'expérience se poursuit et pourrait même être amplifiée. La Fondation introduira de nouvelles actions, démontrant ainsi aux entrepreneurs son parti pris à leur égard.

La matière grise

Autrefois, les grandes entreprises s'établissaient dans les localités où abondaient les matières premières et recherchaient les grands axes de communications. Aujourd'hui, la composante de plus en plus nécessaire, voire essentielle à la création et au développement des entreprises, c'est la matière grise, c'est-à-dire le savoir et le savoir-faire. Cette matière est abondante au Québec comme jamais auparavant. Dans plusieurs disciplines (génie, architecture, communication, etc.), des milliers de diplômés à la recherche d'un emploi font

la preuve de cette disponibilité. Ainsi, l'Ordre des ingénieurs du Québec confirme que plus de 5 000 de leurs membres sont sans emploi. Et que dire de la sous-utilisation d'une foule d'autres diplômés qui ont dû minimiser leur dossier académique afin d'accéder à un emploi.

La décision commune

La volonté du milieu fait toute la différence. Cette volonté comprend d'abord la foi en ces vérités et la décision d'y adhérer. D'ailleurs, il n'est pas surprenant qu'au Québec, plus d'une dizaine de municipalités connaissent le plein emploi ou presque (moins de 4 % de chômage), alors que dans nombre d'autres municipalités, le taux de chômage atteint 10 et même 20 % et plus.

Aucune de ces municipalités prospères ne compte sur des avantages de localisation exceptionnels ou sur des ressources naturelles hors du commun. Toutes, cependant, bénéficient d'une élite locale engagée à l'endroit de l'entreprise, de l'emploi et de l'entrepreneuriat.

Présentement, il n'y a probablement que la moitié du potentiel entrepreneurial québécois qui soit exploité. C'est dire que l'on peut compter autant d'entrepreneurs en puissance que l'on dénombre d'entrepreneurs actifs.

Puisque le processus fonctionne à merveille dans plusieurs municipalités et que la recette est à la portée de tous, qu'attendons-nous pour emboîter le pas et nous approprier notre propre développement? Le jour où tous nous croirons en ces cinq vérités et déciderons de promouvoir et de soutenir, chacun à notre manière, l'éclosion de la relève entrepreneuriale, l'avenir de nos localités, de nos régions, l'avenir de tout le pays sera transformé de façon radicale.

LES RÉALITÉS DE L'ENTREPRENEURSHIP EN MALAISIE

Entrevue avec Tansiew Hoey par André Briand

La Malaisie

La Malaisie est un État fédéral du Sud-Est asiatique regroupant onze États du Sud de la péninsule malaise et deux États du Nord de l'île de Bornéo. La langue officielle est le malais, mais l'anglais, le chinois et le tamil sont également utilisés. Grand producteur mondial de caoutchouc, d'étain, de bois précieux et d'huile de palme), la Malaisie a connu une croissance de + 8,3 % en 1991. La capitale, Kuala Lumpur, ne cache pas son ambition de supplanter Hong Kong après que celle-ci aura rejoint la Chine en 1997. À cet effet, on y a multiplié les projets pour faire de la capitale un centre régional dans les domaines des télécommunications et de la presse.

L'Institut des études stratégiques internationales, fondé en 1983, est situé à Kuala Lumpur. Ses principaux objectifs sont de promouvoir des échanges sur les enjeux socio-économiques du pays et d'entreprendre des recherches et des analyses à long terme sur les politiques publiques reliées à des défis nationaux et internationaux. De plus, l'Institut, comptant plus de quatre-vingt-dix personnes provenant des secteurs privé et public de la Malaisie et de l'étranger, collabore avec des organismes nationaux et internationaux pour l'avancement des recherches en ce qui a trait aux politiques gouvernementales.

Madame Tansiew Hoey a obtenu un doctorat en administration des politiques publiques de l'Université du Wisconsin. Elle possède beaucoup d'expérience dans le secteur bancaire et poursuit des recherches à l'Institut des études stratégiques internationales de la Malaisie. Ses recherches touchent principalement les politiques alimentaires et industrielles. Madame Hoey occupe également le poste de

secrétaire du Comité permanent du Bureau des affaires de la Malaisie pour les secteurs du commerce international, de l'industrie et de l'investissement. Elle siège au prestigieux Conseil de coopération économique pacifique. Elle nous présente certains aspects de l'entrepreneurship malais.

Puisque nous connaissons peu la Malaisie, pourriez-vous nous en faire un portrait succinct, mais représentatif?

Tout d'abord, il est important de noter que pendant les années 60 le taux de croissance réelle de la Malaisie était de 5,1 %. Dans les années 70, nous avons connu une croissance de 8 %, alors que la récession des années 80 a diminué cette croissance à 6 %.

La voie tracée pour le développement de la Malaisie est articulée autour d'un discours-programme appelé Vision 2020 du premier ministre. Il affirme, entre autres, que dans

une perspective de 30 ans, la Malaisie deviendra un pays doté d'une économie compétitive, dynamique et robuste. Le taux de croissance est fixé à 7 % pour cette période de 30 ans. Ce taux est réaliste puisqu'il a été obtenu durant les cinq dernières années; en réalité, de 1987 à 1992, le taux véritable a été de 9 %.

La force de la demande domestique et le flux d'investissements étrangers sont particulièrement stimulants. Il n'y a pas de place pour la complaisance. Dans une petite économie ouverte comme celle de la Malaisie, il y a une forte compétition entre les pays en voie de développement relativement aux marchés, technologies et investissements, et nous en sommes conscients. Même si la Malaisie est considérée comme l'une des économies dynamiques des pays du Sud-Est asiatique, d'autres suivent de près. Par exemple, la Thaïlande nous a dépassés entre 1987 et 1990. De plus, l'Indonésie paraît toute prête à démarrer sa croissance. Le Vietnam et la Chine emboîteront probablement le pas.

De plus, nous pouvons affirmer que le développement économique de la Malaisie est le produit unique d'un mélange d'intervention de l'État avec l'économie de marché dans le but de croître et aussi d'être équitable dans la redistribution de la richesse. Les impératifs sociaux de la «nouvelle politique économique», c'est-à-dire le programme d'action affirmative, coïncident avec le paradigme dominant actuel de l'économie de marché et de l'intervention de l'État. Le succès de cette politique a permis de corriger le déséquilibre ethnique; en effet, dans une période de réforme et de libéralisme, il importe de faire coïncider la tendance à la privatisation et la capacité d'allouer les ressources efficacement.

Connaissant l'Amérique, comment la comparez-vous à votre pays?

Les Malais, et c'est aussi l'opinion des visiteurs étrangers, sont chaleureux et hospitaliers. Ouvrant dans une économie ouverte, ils rencontrent depuis très longtemps des gens de toutes origines. Les Malais n'ont pas peur des étrangers et préfèrent s'en faire des amis. Ils les imitent même chez eux! Les Malais considèrent l'Amérique, particulièrement le Canada, comme une nation amie et les Canadiens, comme des gens qui leur ressemblent.

La gestion malaise s'inspire des modèles occidentaux. En effet, la plupart de nos gestionnaires ont, à un moment ou à un autre, étudié en Occident. Évidemment, les pratiques de gestion doivent être adaptées à notre milieu. Étant dans une économie ouverte, nous sommes très réceptifs à ce qui se fait de nouveau dans ce domaine. Ce qui caractérise les Malais, c'est leur sens pratique; ils utiliseront donc ce qui fonctionne chez eux.

Votre pays est composé de plusieurs ethnies. Comment cette «multiethnicité» se vit-elle?

Même si notre pays réunit trois groupes ethniques (Malais, Chinois et Indiens), nous connaissons peu les problèmes raciaux auxquels d'autres pays semblent confrontés. En 1969, nous avons eu quelques difficultés à cet égard, mais depuis, nous avons appris à vivre ensemble. La principale cause de ces troubles était la grande disparité entre deux groupes. C'est en partie la raison pour laquelle la «nouvelle politique économique» a été mise de l'avant. Nous tentons de résoudre ces problèmes à l'aide d'une intervention

politique, aussi nous avons formé des coalitions politiques représentatives des divers groupes ethniques. Ceci nous a permis de corriger certaines lacunes. Nous sommes très conscients du fait que la stabilité politique et sociale est un atout majeur dans le développement économique d'un pays.

Les Malais ont-ils un style de gestion propre à eux?

La gestion malaise s'inspire des modèles occidentaux. En effet, la plupart de nos gestionnaires ont, à un moment ou à un autre, étudié en Occident. Évidemment, les pratiques de gestion doivent être adaptées à notre milieu. Étant dans une économie ouverte, nous sommes très réceptifs à ce qui se fait de nouveau dans ce domaine. Ce qui caractérise les Malais, c'est leur sens pratique; ils utiliseront donc ce qui fonctionne chez eux. Récemment, ils ont adapté des pratiques japonaises de gestion.

Est-ce que le climat pour le développement de l'entrepreneurship est positif?

Le véritable entrepreneurship fleurit dans un milieu où les politiques sont favorables à l'introduction de l'innovation, ce qui contribue à améliorer la capacité de production de l'économie. Des problèmes surgissent lorsque les interventions de l'État sont disparates et sans cohérence; cela amène une mentalité de locataire et mine à long terme la viabilité d'une économie. On peut affirmer que le climat pour le développement de l'entrepreneurship en Malaisie est très positif.

Existe-t-il des aides financières pour le démarrage d'entreprise?

Les banques fournissent ce service pour les PME viables qui démarrent. Ils exigent des

garanties, mais ne sont pas trop sévères sur l'obtention des prêts à long terme. Ce sont davantage les institutions financières à capital de risque qui prêtent à long terme. Les PME utilisent fréquemment du crédit informel pour rencontrer leurs besoins financiers. La commercialisation des découvertes faites en recherche et développement est un domaine qui prend de plus en plus d'ampleur. Les universités sont d'un grand secours à cet égard. Le gouvernement vient de mettre sur pied une corporation de développement économique dans ce sens; nous en espérons beaucoup.

Les PME utilisent fréquemment du crédit informel pour rencontrer leurs besoins financiers.

Y a-t-il des programmes d'assistance à la PME?

Plusieurs ministères et agences gouvernementales sont engagés dans le développement des PME. Il y a ceux reliés à la finance, la promotion et la stimulation et ceux concernant le soutien technique, la recherche et le développement. De plus, il existe une agence pour la formation. Ce secteur est le produit d'un maillage entre le ministère des Ressources humaines et des représentants du secteur privé en vue de la conception et de la réalisation de modules de formation adaptés aux besoins de l'entreprise. Ce secteur financier est géré par le ministère des Finances pour ce qui est des grandes politiques. Le milieu bancaire et les institutions financières gèrent ce qui a trait aux aspects opérationnels. Les PME sont également éligibles à des prêts à faible taux. De plus, elles peuvent obtenir des subsides pour améliorer ou agrandir leur entreprise.

Pouvez-vous mettre en relation l'entrepreneurship et les systèmes de sécurité sociale et d'assurance-chômage de votre pays?

Nous croyons que notre système de sécurité sociale et d'assurance-chômage ne stimule pas la diminution de l'effort de travail. Si c'était le cas, cela aurait un effet néfaste sur les coûts des entreprises et limiterait beaucoup l'entrepreneurship. Nous pensons que l'entrepreneur doit mettre de côté une partie des profits afin de prévoir les périodes difficiles. Un système de sécurité sociale généreux n'est possible qu'avec des taxes élevées et un système de paye plus généreux que celui de la sécurité sociale. La Malaisie ne possède pas un système de couvertures sociales aussi complet que ceux des pays développés. Les relations familiales et les responsabilités à cet égard tiennent lieu de système et remplacent un tel système institutionnalisé. Les travailleurs cotisent et récupèrent leur contribution à la retraite. Les victimes de l'économie, soit les très pauvres, ont accès gratuitement aux services médicaux. De plus, les Malais sont très généreux et accordent une grande importance aux causes charitables.

Y a-t-il des liens entre l'idéologie religieuse et l'entrepreneurship?

Des recherches ont déjà démontré que l'éthique protestante et l'éthique juive sont plus génératrices d'entrepreneurs. Évidemment, un corpus de croyances religieuses fondées sur des perspectives fatalistes freine les croyants dans la tentative de changer les circonstances de leur vie. Les Juifs ont été un peuple persécuté et les conditions difficiles qu'ils ont eu à affronter ont fait d'eux une nation innovatrice et pleine de ressources.

Le même raisonnement s'applique aux communautés d'immigrants. Les vagues d'immigration ont toujours été motivées par des

conditions difficiles de subsistance de l'économie domestique. La faim est un stimulant économique de la performance de ces communautés. Les gens sont laissés à leurs moyens et libres de sanctions sociales, ce qui explique la disparité dans les niveaux de réalisation entre ceux qui vivent chez eux et les étrangers. Il en est ainsi des immigrants chez nous.

Comment l'entreprise vit-elle avec les syndicats malais?

Les gens ne considèrent pas le syndicalisme comme une barrière, mais comme un moyen qui peut contribuer à discipliner les travailleurs. D'ailleurs, les dirigeants syndicaux sont responsables et ne demandent pas d'augmentations de salaire qui excèdent la croissance de la productivité. Nous avons des syndicats forts particulièrement dans les secteurs des banques, des plantations et dans les secteurs publics. La philosophie des relations entre les patrons et les syndicats semble davantage orientée vers le partenariat que vers l'«adversariat».

Depuis les cinq dernières années, l'industrialisation de la Malaisie a connu une montée fulgurante.

Quels sont les liens entre les universités et les entreprises?

Les universités malaises jouent un rôle de plus en plus important dans le développement de notre pays. L'un des besoins les plus urgents chez nous est une offre adéquate de main-d'oeuvre qualifiée et les universités adaptent leurs programmes pour faire face à cette demande. Un besoin de support en terme de recherche et de développement se

fait également sentir dans le secteur industriel. L'agriculture moderne doit beaucoup aux investissements en recherche et développement et des initiatives du même genre devront être prises pour l'ensemble du secteur privé. En outre, nos universités mettent sur pied des centres de consultation qui agissent en étroite collaboration avec le secteur privé pour élaborer des concepts de «parc technologique» et d'autres idées. Les écoles de d'administration offrent des services de consultation aux PME.

Pour un Canadien, quels sont les opportunités d'affaires en Malaisie?

Depuis les cinq dernières années, l'industrialisation de la Malaisie a connu une montée fulgurante. Ceci a eu pour conséquence une croissance de 10 % des importations; dans ce domaine, ce sont les biens intermédiaires et les capitaux qui ont dominé. De plus, il y a eu d'importants achats d'équipement de transport pour les grands projets de construction d'infrastructure associés au processus d'industrialisation. Nous importons également beaucoup de nourriture, particulièrement des grains et de la viande. Nos tarifs douaniers et d'accise sont les plus bas dans les pays du Sud-Est asiatique. Mis à part certains secteurs de commerce, nos barrières sont inexistantes.

11^e colloque

L'ENTREPRENEURSHIP ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

2 et 3 février 1994

Auberge des Seigneurs

SAINT-HYACINTHE

2 FÉVRIER 1994

9 h 30 à 12 h

**LE DÉVELOPPEMENT LOCAL:
CE QU'EN PENSENT NOS CHERCHEURS**

Deux périodes consécutives de 60 minutes chacune.
Après la pause santé, la présentation est répétée
intégralement une deuxième fois.

1. La synergie des partenaires en développement local

- M. Bernard Vachon
Université du Québec à Montréal

2. La dynamique locale et la création d'emplois

- M. Jean-Marie Toulouse
École des Hautes Études Commerciales

3. L'entrepreneurship et le développement local

- M. Paul Prévost
Université de Sherbrooke

**4. L'application de concepts novateurs dans
le développement local**

- M. Marc Urbain Proulx
Université du Québec à Chicoutimi

5. Les déterminants sociaux de la création d'entreprises

- M. Alain Bridault
Orion, Coopérative de recherche et de conseil

6. Les réseaux flexibles: applications au local

- M. Marc Ferland
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie
- Mme Diane Poulin
Université Laval

7. Les réseaux locaux et les districts industriels

- Mme Diane Gabrielle Tremblay
Télé-université

Une pause santé est prévue de 10 h 30 à 11 h.

12 h à 13 h 30

Déjeuner libre

13 h 30 à 17 h

**LA FORMATION, AU COEUR DU PROCESSUS
ENTREPRENEURIAL**

Deux périodes consécutives de 90 minutes chacune.
Après la pause santé, la présentation est répétée
intégralement une deuxième fois.

**1. Les commissions scolaires et la formation
entrepreneuriale**

- M. Aurèle Hudon
La Fédération des commissions scolaires du Québec

**2. Les cégeps: leur contribution au développement
entrepreneurial**

- M. Gaétan Boucher
Fédération des cégeps

**3. La Société québécoise de développement de la
main-d'oeuvre: employabilité vs entrepreneuriabilité**

- M. Jean-Paul Arsenault
Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre

4. Les universités: le cas de Entrepreneuriat / Laval

- Mme Marcelle Bouchard D'Amours
Entrepreneuriat / Laval
- M. Yvon Gasse
Université Laval
- M. Jean Lemieux
Université Laval

**5. Les séminaires et leur contribution au processus
entrepreneurial**

- M. Christian Boucher
Banque fédérale de développement
- M. Gilles Charest
Société Conseil en Management
- M. Germain Desbiens
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie

**6. Les Centres d'aide aux entreprises et leur rôle
comme « coach »**

- M. Claude Asselin
*Centre d'aide aux entreprises des comtés Jonquière
et Lac St-Jean Nord Est.*

7. La famille en affaires

- M. Yvon Perreault
Université du Québec à Montréal

Une pause santé est prévue de 15 h à 15 h 30.

**2 FÉVRIER 1994: 19 h
BANQUET DES GOUVERNEURS**

L'événement aura lieu sous la présidence d'honneur de **M. Armand Couture**, président et chef de l'Exploitation de Hydro-Québec. Le conférencier invité sera l'Honorable **Paul Martin**, ministre des Finances et du Bureau fédéral de développement régional (Québec) - à confirmer.

Lancement des vidéos : *L'emploi et le développement local.*

Vous aurez l'occasion de partager votre repas avec l'un de nos invités de marque.

3 FÉVRIER 1994

8 h 30

Conférence d'ouverture par le président d'honneur du colloque: **M. Armand Couture**, président et chef de l'Exploitation de Hydro-Québec.

9 h à 11 h 30

FORUM SUR LA PRISE EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL PAR LE MILIEU

Animatrice:

Mme Hélène Simard

Conférence des Comités d'aide au développement des collectivités

Personnes ressources:

M. Ulric Blackburn

Union des municipalités du Québec

M. Janvier Cliche

Association québécoise des organismes régionaux de concertation et de développement

M. Guy Harvey

Conférence des Comités d'aide au développement des collectivités

M. Roger Nicolet

Union des municipalités régionales de comté du Québec

M. Jean-Maurice Savard

Association des commissaires industriels du Québec

M. Marc Simard

Association des Centres d'aide aux entreprises

Une pause santé est prévue de 10 h 30 à 10 h 45.

11 h 30 à 12 h

Conférence de **M. Bernard Pecqueur** de l'Institut de recherche économique, Production et Développement de l'Université de Grenoble

12 h Cocktail

12 h 30 Déjeuner

Allocution de **M. Gérard Tremblay**, ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie - à confirmer.

14 h à 16 h

ATELIERS SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Période comprenant sept ateliers simultanés.

1. Caisse de dépôt et placement du Québec: son rôle en matière de développement local

• M. Philippe Gabelier

Caisse de dépôt et placement du Québec

2. Les actions de développement à Sacré-Coeur, La Doré, St-Cyprien

Animateur:

M. Patrice Gagnon

Association des Services d'aide aux jeunes entrepreneurs du Québec

Personnes ressources:

M. Pierre Bélanger

St-Cyprien

M. Guy Deschênes

Boisaco

Mme Normande Gagnon

La Doré

3. Exemple d'une MRC entrepreneuriale: Beauharnois - Salaberry

• M. Michel Gadoua

Développement économique de la MRC Beauharnois - Salaberry

4. Une ville devenue entrepreneuriale: Drummondville

• M. Pierre Dagenais

Corporation de développement économique de Drummondville

5. Le cas d'un quartier qui bouge à Montréal

• Mme Danièle Aveline

Corporation de développement de l'Est

6. Les fonds locaux de financement

Animateur:

M. Jacques Lavoie

Emploi et Immigration Canada

Personnes ressources:

M. Jean-René Laforest

SOLIDEQ

M. Michel Parent

Centre d'aide aux entreprises de Papineau

M. Normand Thériault

Association québécoise des organismes régionaux de concertation et de développement

7. Hydro-Québec:

ses politiques en matière de développement local

RENSEIGNEMENTS

Frais d'inscription

- Programme complet:
315 \$ (283,07 \$ + 19,81 \$ TPS + 12,12 \$ TVQ)
activités du 2 février (repas du midi libre)
Banquet des Gouverneurs
activités du 3 février (repas du midi inclus)
- Programme restreint:
215 \$ (193,21 \$ + 13,52 \$ TPS + 8,27 \$ TVQ)
activités du 3 février (repas du midi inclus)

Annulation

Aucune demande de remboursement ou d'annulation ne sera acceptée après le 24 janvier 1994.

Pour plus de renseignements, communiquer avec:



Fondation de
l'Entrepreneurship
160, 76^e Rue Est, bureau 250
Charlesbourg (Québec)
G1H 7H6
Téléphone: (418) 646-1994
Télécopieur: (418) 646-2246



Bureau fédéral de
développement régional
(Québec)

Federal Office of
Regional Development
(Québec)



Gouvernement du Québec
Ministère du Conseil exécutif
**Secrétariat aux affaires
régionales**

ils sont tous deux favorables
aux oeuvres de la



Fondation de
l'Entrepreneurship

pour le plus grand bien des régions

Pour en savoir plus sur les organisations

sous la direction de

Denis Martel

Entrepreneurship et développement local

Paul Prévost

Montréal, Éditions Trans-continentales, 1993

Cet ouvrage, rédigé avec beaucoup de savoir-faire, permet de faire converger trois concepts sur lesquels les sciences sociales ont beaucoup travaillé pendant les années 1980. On retrouve premièrement le phénomène d'entrepreneurship, dont on a décortiqué et classifié les attributs selon de multiples critères. Ce concept demeure tout de même, malgré tous les espoirs soulevés, encore énigmatique dans ses composantes relatives à l'émergence de cette qualité entrepreneuriale chez les ressources humaines. Deuxièmement, le concept de développement local fut présenté comme solution de rechange au credo du développement régional en focalisant spécialement sur les facteurs internes ou endogènes plutôt que sur les facteurs exogènes traditionnels. Troisièmement, on évoque les territoires MRC (municipalités régionales de comté) institutionnalisés en 1982 sur la base du sentiment d'appartenance de la population et des décideurs. Ces territoires institutionnellement non occupés, puisque fraîchement découpés, ont servi au cours de cette dernière décennie d'assise spatiale à de multiples initiatives de la population, des travailleurs et des organisations privées, publiques et collectives. L'observation et l'analyse de la réalité opérationnelle de ces trois éléments par le professeur Prévost nous offrent un modèle à la fois descriptif et prescriptif qui

sera certes très utile aux analystes du développement.

L'auteur présente son ouvrage comme un outil pour transformer un territoire local donné en milieu incubateur de l'entrepreneurship. Il s'agit en fait d'une véritable boîte à outils qu'il adresse aux élus locaux et aux divers agents de développement. Notons que la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec ainsi que l'Union des municipalités régionales de comté du Québec ont parrainé son projet de recherche.

Afin de forger ces outils, le chercheur a senti la nécessité d'aller au-delà des théories et de concentrer son attention directement sur la dynamique organisationnelle de six territoires MRC du Québec. Il faut néanmoins souligner que par ses définitions, ses catégorisations, ses classifications et son analyse détaillée, l'auteur participe inévitablement à une théorisation. Libéré de la grille des critères mécaniques associés aux théories classiques du développement et bien appuyé empiriquement par ses six praxis, le résultat fort attendu s'avère très intéressant. Cette modélisation se taille une place honorable dans l'ensemble des efforts consacrés récemment en sciences sociales pour observer, comprendre, modéliser et maîtriser la dynamique culturelle, sociale et économique des milieux locaux.

De fait, nous assistons, depuis quelques an-

nées, en science régionale, à l'émergence d'une théorie de plus en plus articulée sur les milieux innovateurs. Bien que les nombreux travaux empiriques et théoriques du Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI) aient produit, depuis 1984, la majeure partie des contributions à ce corpus de connaissances, un nombre considérable et d'ailleurs croissant de monographies indépendantes convergent aussi dans ce mouvement constructeur de cette éventuelle théorie. En ce sens de convergence, le vocabulaire utilisé s'avère de plus en plus uniformisé et les indicateurs mesurés sont de plus en plus complémentaires, permettant ainsi l'intégration des multiples apports issus de divers contextes territoriaux des deux côtés de l'Atlantique. Dans cette voie, le modèle de Prévost apporte plusieurs éléments tout à fait pertinents.

Cependant, comme le désire l'auteur, c'est à l'échelle de la pratique que sa contribution s'avère la plus utile. Elle offre en fait un véritable processus de transformation d'une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneurship. La démarche s'effectue en six grandes étapes distinctes qui s'imbriquent soit : l'élaboration du projet, la recherche de la crédibilité, la décristallisation, l'élaboration d'un cadre, la mise en place de structures d'appui et la recherche et développement dans le milieu. Il faut noter que ces étapes se déroulent d'une façon non linéaire en trois phases spécifiques : l'élaboration du projet, la gestion et l'évaluation, la recherche et développement. En matière de cadre de réflexion pour les praticiens, il s'agit d'une démarche pédagogiquement très bien articulée.

Ce processus de développement local semble beaucoup plus près de la théorie de l'organisation communautaire que de la théorie économique. Il intègre cependant, chemin faisant, quelques outils de cette dernière. C'est sans doute dans cette intégration que l'ouvrage

se révèle le plus marquant en fournissant un véritable guide pour les praticiens qui oeuvrent dans ce champ. À cet effet, soulignons notamment les multiples synthèses de cas en encadrés, la grille d'élaboration d'un plan d'action, la grille d'évaluation de projets ainsi que les nombreux conseils au plan de l'organisation territoriale des milieux MRC dans un sens de dynamique entrepreneuriale et de développement. Ce sont là des outils impérativement réclamés et qui seront forts appréciés sur le terrain par les agents qui enrichiront leur savoir-faire.

D'une manière plus générale, Paul Prévost souligne largement la nécessité d'une stratégie axée sur l'animation permanente de la population. Il considère que le développement est avant tout un phénomène humain. Il souligne pertinemment que la dynamique sociale et culturelle sied en amont des activités à caractère économique. Il rejoint en ce sens plusieurs auteurs qui, depuis quelques années, interprètent la dynamique économique en général - et le dynamisme des milieux innovateurs en particulier - sous l'angle de la notion de culture gagnante, de culture entrepreneuriale ou tout simplement de culture territoriale innovatrice. Cependant, la documentation liée au sujet illustre clairement que cette notion de culture associée aux comportements économiques, se révèle fort difficile à conceptualiser. À cet égard, l'auteur souligne une composante culturelle originale très importante reliée à «l'effet d'entraînement» causée par les modèles gagnants (modèles à succès) dans le milieu.

Bref, le professeur Prévost nous offre une boîte à outils qui sera certes fort appréciée par les artistes et les artisans du développement local et régional qui désirent saisir les enjeux de l'environnement exogène, maîtriser les ressources endogènes et transformer leur milieu de vie en un incubateur de l'entrepreneurship. Il s'agit là d'un ouvrage sinon inédit du moins tout à fait original. Si

l'auteur ne répond pas à tous les problèmes pratiques reliés à l'organisation de milieux d'entrepreneurs chez les territoires MRC du Québec, il faut en relier la cause à la complexité de la situation culturelle, sociale et économique de ces 96 petites régions québécoises et au caractère largement anthropologique du dynamisme et du développement dans le contexte contemporain.

Soulignons pour terminer l'épineuse question des modalités institutionnelles du modèle de développement présenté pour application dans les territoires MRC du Québec. L'auteur révisé d'une part les concepts de concertation, de partenariat et de réseaux pour coordonner les multiples structures d'appui et laisse aussi supposer, d'autre part, les bénéfices d'un renforcement du pouvoir dévolu aux conseils MRC. Faut-il centraliser dans une superstructure ou coordonner les actions autonomes dispersées sur chaque territoire MRC? De fait, l'auteur perçoit fort bien le dilemme sur lequel il jette un éclairage tout à fait pertinent sans toutefois trancher vers une solution précise à ce diptyque intégration-fragmentation. Et pour cause, car les deux principes organisationnels possèdent chacun, théoriquement, leurs vertus et leurs vices qui sont encore par ailleurs fort mal définis et encore moins mesurés, non seulement dans les territoires MRC mais aussi dans les régions administratives du Québec. Il propose judicieusement la formation d'une équipe composée du préfet, du directeur général de la corporation MRC et d'une dizaine d'acteurs dynamiques, ce que les anthropologues traduiront par le chef, le sorcier et les sages... Que la culture organisationnelle dans les territoires MRC fasse son oeuvre bienfaitrice, notamment au plan de l'incubation de l'entrepreneurs!

Marc-Urbain Proulx
Économiste

Université du Québec à Chicoutimi

Travail et société, une introduction à la sociologie du travail

Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay avec la collaboration de Daniel Villeneuve Laval, Télé-Université, 1992, 627 p.

Plus qu'un expédient devant l'absence d'un manuel introductif québécois en matière de sociologie du travail, ce volume comporte à la fois une synthèse des développements théoriques appliqués aux principaux objets de la sociologie du travail, une critique en regard de l'applicabilité de ces derniers ainsi qu'une ouverture prospective. Il réunit 22 textes abordant six des thèmes pertinents à l'étude du travail, soit :

1. les théories et les méthodes;
2. l'organisation du travail;
3. la qualification du travail;
4. la division sexuelle du travail;
5. l'emploi et l'identité au travail;
6. le mouvement syndical.

La section portant sur les théories et les méthodes est composée de deux articles qui traitent respectivement de ces «incontournables». On y retrouve synthétisées les théories majeures prenant place dans le champ de la sociologie du travail. Le lecteur débutant se familiarisera ainsi rapidement avec les thèses de Durkheim, Weber, Marx, et à un autre niveau, avec celles de Taylor, Mayo, McGregor et Huges. Bien que la catégorisation des écoles de pensée puisse être contestée, elle présente cet avantage de simplifier la mise en perspective de théories non mutuellement exclusives. Quant au traitement des aspects méthodologiques, la démarche proposée n'interfère en rien avec le cadre traditionnellement utilisé dans les manuels de recherche.

Un texte de Krahn et Lowe introduit

remarquablement bien le thème de l'organisation du travail en traçant d'abord les jalons historiques de l'évolution de l'industrialisme et du capitalisme et en confrontant par la suite les grandes théories sociologiques face à l'exposition de l'expérience canadienne. Les textes suivants abordent tous, dans une mesure appréciable, la question de la division technique du travail considérée sous différents angles. On trouvera ainsi matière à la compréhension des fondements de la division technique du travail, de l'organisation du travail dans le secteur tertiaire ainsi que des tendances actuelles, très brièvement illustrées, de l'organisation du travail.

La troisième section présente un tour d'horizon de la réalité complexe de la qualification du travail. D'importantes mises au point théoriques sont réalisées dans le but de clarifier le discours actuel en la matière. Cinq auteurs traitent respectivement des questions relevant de la définition même du concept de qualification, du débat fondé sur des conceptions antagonistes de l'évolution de la qualification et de ses déterminants, de la recherche et la mise en branle d'une représentation du travail axée autour du système des métiers dans une perspective normative, de la formation en entreprise ainsi que des enjeux auxquels fait face le difficile équilibre recherché entre l'organisation du travail, la qualification du travail et la formation professionnelle dans le secteur tertiaire.

La division sexuelle du travail, composante de sa division sociale, fait l'objet d'une section à part entière. Diane-Gabrielle Tremblay donne au lecteur l'occasion de suivre une pensée claire et soucieuse d'offrir un vaste panorama des nombreuses inégalités socio-économiques qui persistent depuis l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail. Suivent deux textes qui proposent d'établir certains liens théoriques unissant les pressions exercées par le marché du produit et l'évolution des formes familiales d'une part,

et d'autre part, le développement technologique et la division sexuelle dans un contexte où le travail des femmes est perçu comme une activité transitoire ou d'appoint. Une étude empirique vient compléter et illustrer la dure réalité, combien contradictoire, de «la construction de la différence».

Les cinquième et sixième sections traitent respectivement de l'identité au travail et du mouvement syndical. Touchant de près les transformations caractérisant le monde du travail, le contenu de ces articles renvoie principalement à la question délicate et souvent bafouée, dans les discours actuels, de la représentation propre aux acteurs des institutions qu'ils se sont données. Tel n'est pas le cas ici. Les structures du marché du travail, l'emploi comme mode de contribution sociale et économique ainsi que le syndicalisme, soutiennent les auteurs, subissent une transition non seulement en regard de leur légitimité. Tantôt manquante et dès lors défiante, tantôt faussement rassurante parce que construite sur le désespoir, la légitimité apparaît au coeur d'une vision prospective des mécanismes de régulations de l'activité humaine.

Cet ouvrage collectif doit néanmoins composer avec les contraintes inhérentes à son modèle; il n'est jamais possible de donner à un tel document la consistance de l'écrit d'un seul auteur. Une introduction générale, une brève présentation précédant chacun des textes choisis ainsi que des notes explicatives intercalées au besoin à l'intérieur des textes constituent certes le ciment de l'ouvrage briqueté. L'introduction, quoique robuste et sans ambages, aurait gagnée à être prolongée pour à tout le moins permettre au lecteur débutant, puisqu'il s'agit bien de la clientèle visée, de situer le champ de la sociologie du travail en relation avec celui de la sociologie générale, industrielle, du syndicat, de l'entreprise, de l'organisation... Aussi, bien que les articles furent sélectionnés «pour leur

caractère introductif et leurs qualités pédagogiques», il demeure que la qualité de ces derniers manque d'uniformité. Quant à la division retenue, nous retenons certains écarts qui nous paraissent injustifiés, notamment le fait que la section portant sur la division sexuelle du travail comporte à elle seule 108 pages alors que les sections I et VI réunies (théories, méthodes et mouvement syndical) n'en occupent que 128.

Enfin, le lecteur trouvera dans *Sociologie et société* une bibliographie thématique générale rassemblant un nombre appréciable d'ouvrages ou d'articles dont plus de la moitié sont disponibles en français. Nous regrettons cependant que des noms aussi illustres que ceux de Giddens et de Goldthorpe n'y figurent point. En contrepartie, les textes traduits de Watson (théories sociologiques), de Krahm et Lowe (industrialisme et capitalisme) et de Form (qualification du travail) par Marie-Hélène Cartier et Diane-Gabrielle Tremblay ont valeur de pièces maîtresses nouvelles dans un cadre introductif francophone. Dans l'ensemble, l'ouvrage constitue un outil pédagogique prometteur qui, faute d'un manuel intégrateur, demeure sans équivalent.

Martin Dumas,

Maîtrise en relations industrielles
Université Laval, Québec

La planification financière personnelle, une approche globale et intégrée

Rolland G. Plamondon, Pierre Sauvé
Gaëtan Morin éditeur, 1993, 505 pages

Ce livre, écrit par des enseignants du niveau collégial, se veut avant tout un document d'apprentissage. Il brosse un tableau exhaustif des différents éléments qui doivent être pris en considération dans la préparation d'une planification financière personnelle, à savoir la finance, la fiscalité, les assurances, les

placements et la succession. Après cette brève présentation des principaux fondements conceptuels de la planification financière personnelle, les auteurs adoptent un mode de présentation à la fois modulaire et intégré. L'approche modulaire permet d'approfondir chacun des éléments afin qu'il soit possible d'avoir une bonne idée des instruments financiers présentement disponibles sur le marché.

Faisant suite à l'approche modulaire, l'approche intégrée instaure les liens existants entre les modules. Les auteurs présentent des stratégies qui peuvent être suivies afin de définir une planification financière personnelle ordonnée. Des exemples concrets, présentés tout au long de l'ouvrage, nous permettent de bien voir l'évolution dans l'élaboration des paramètres à définir pour en arriver à une synergie adéquate entre ces paramètres.

La structure bien définie et simple de cet ouvrage permet autant au néophyte qu'à la personne plus expérimentée d'acquérir des notions importantes quant à la gestion de leurs avoirs. Dans une société où l'on passe d'une ère de crédit à une ère d'épargne, il peut servir d'instrument d'apprentissage intéressant pour chaque personne qui se soucie de son avenir financier à court, moyen et surtout long terme. Des analystes prétendent que les «baby-boomers» auront droit à un héritage de mille milliards de dollars au cours des prochaines années; des livres comme celui-ci ne peuvent qu'aider à gérer cet argent de façon optimale et en toute connaissance de cause.

Carl Gravel, B.A.A.

Conseiller
Fiducie Desjardins

Le néo-marketing

Olivier Badot et Bernard Cova

Paris, E.S.F. Éditeur, 1992, 247 Pages

Nous avons pu observer depuis quelques années des changements économiques et sociaux importants. Ces changements nous amènent inévitablement à réfléchir sur les nouvelles pratiques du marketing et c'est dans cette optique que le livre de Badot et Cova s'articule.

Cet ouvrage comporte 15 chapitres et trace le portrait du marketing de l'an 2000. N'allez cependant pas croire que c'est un guide pratique du marketing écrit à l'intention des usagers.

Par ailleurs, les auteurs nous présentent admirablement bien les divers éléments qui font cheminer le lecteur phrase par phrase, de chapitre en chapitre. *Le néo-marketing*, c'est un livre de réflexion et de vision qui n'est peut-être pas à la portée de tous, mais celui qui s'en donne la peine, y trouvera un plaisir intellectuel certain.

Yves Lachance, professeur

Département des sciences économiques
et administratives

Université du Québec à Chicoutimi

Le pilotage par la qualité

Jean-Paul Levieux

Paris, E.S.F. Éditeur, 188 pages

Suivant l'auteur, *Le pilotage par la qualité* a pour objet de démontrer comment, en introduisant la notion de qualité, on enrichit et dynamise le pilotage ou la gestion stratégique et la gestion participative au sein de l'entreprise. Par l'utilisation des techniques connues aux États-Unis et au Japon sous le nom de *policy deployment* ou *hoshin kanri*, l'auteur montre la façon dont il est possible d'arriver à transformer la mission de l'entreprise en activités quotidiennes concrètes et mesurables.

La description de la méthode est claire, facile à comprendre et suffisamment documentée pour permettre au lecteur d'entrevoir la possibilité d'en expérimenter le processus. Évidemment, il n'est pas conseillé d'introduire l'approche en entreprise sans le support d'une expertise tenant compte des impératifs de l'approche systémique, de la gestion de la qualité, de la planification stratégique et de la gestion par objectifs.

Dans une perspective plus étendue, on se doit de noter que cet ouvrage s'inscrit à l'intérieur d'un courant de pensée qui se veut relativement nouveau en management et qui risque de marquer les années 1990. Ce courant de pensée se veut contingent en tentant d'associer des approches de gestion qui ont fait leurs preuves dans des contextes différents à l'aide de principes intégrateurs dont en l'occurrence celui de la qualité.

Par une réorganisation judicieuse d'approches et de concepts issus de contextes différents, il est possible de promouvoir le développement de méthodes de gestion qui permettent à l'entreprise d'évoluer en symbiose avec un environnement se voulant de plus en plus turbulent. La mondialisation, les bouleversements de l'économie mondiale et l'obligation pour l'entreprise de s'adapter à des exigences toujours plus sévères accordent à ce volume une place non seulement pour la réflexion mais également pour une méthode d'application pratique basée sur le déploiement de la raison d'être d'une entreprise.

Par un processus méthodologique, ce déploiement permet d'associer la mission de l'entreprise à la contribution que chacun doit apporter à cette mission pour en assurer la réussite.

Ce livre plaira sans doute aux praticiens désireux d'obtenir plus d'informations en peu d'espace (188 pages) sur une approche intégrée à la systémique et au concept de qualité et permettant d'ajuster les activités de l'en-

treprise à sa raison d'être.

Claude Lalonde, professeur
Département des sciences économiques
et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

Animer et gérer un projet

Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaere
Paris, E.S.F. Éditeur, 1993

Le volume de Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaere intitulé *Animer et gérer un projet* amène le lecteur sur l'évolution de la gestion de projet comme philosophie de gestion et comme ils le disent si bien «Le projet : une nouvelle manière de penser et de manager».

Nous avons beaucoup apprécié le premier exposé du volume qui présente le management par projet comme étant un état d'esprit générateur d'efficacité, de motivation et de sens. Les auteurs sont convaincus (et convaincants) de la pertinence de l'approche projet pour l'engagement et la responsabilisation. Ils indiquent aussi les nombreux avantages à utiliser le management par projet.

Le deuxième exposé élabore la méthodologie du projet. À ce titre, plusieurs ouvrages sont beaucoup plus complets et il ne faut pas s'attendre à trouver ici un approfondissement des méthodes et des techniques utilisées en gestion de projet. L'objectif de ce manuel semble beaucoup plus axé vers une formation et une sensibilisation de base en gestion de projet.

Il en est de même des exercices recommandés dans la deuxième partie du volume. Il faut quand même reconnaître que ces exercices nous semblent appropriés pour des sessions de formation pratiques en gestion de projet.

Si ce volume permet à des managers sceptiques de reconnaître le bien-fondé et les ver-

tus de la gestion par projet, nous croyons qu'il aura atteint son but. C'est dans cet esprit que nous en recommandons la lecture.

Raymond Auger, Ing., M.B.A.,
Professeur en management
Université du Québec à Chicoutimi

Pour que demain soit

Michel Savard
Jonquière, JCL Édition, 1993

Pour que demain soit est un ouvrage produit par le Conseil régional de l'environnement du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CRE) conjointement avec le comité organisateur des États généraux de l'environnement.

La recherche a été dirigée par Michel Savard, qui est le rédacteur principal du rapport. Cette étude s'inscrit en continuité avec les travaux réalisés par les premiers États généraux de l'environnement du Saguenay Lac Saint-Jean tenus en 1987.

Au-delà du bilan, réunissant une foule d'informations permettant de dresser un véritable portrait de la situation environnementale, cette étude présente une analyse globale des multiples composantes de l'environnement (eau, air, sols, sédiments, activités humaines, animales, végétales, etc...) en vue de décrire les multiples interdépendances qui influencent directement la qualité de vie et qui menacent profondément l'équilibre harmonieux des écosystèmes.

De par sa finalité pédagogique, cette étude s'adresse à un large public composé aussi bien de la population de la région du Saguenay que de l'ensemble des personnes préoccupées par la conservation, c'est-à-dire le maintien des processus écologiques essentiels et des systèmes permettant une utilisation durable des espèces et des écosystèmes.

Afin de cerner globalement les impacts de toutes les transformations naturelles ainsi que ceux provoqués par les activités socioéconomiques, les auteurs présentent, dans un premier temps, un canevas complet du cadre géographique de la région, en décrivant une cartographie écologique du territoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean, en prenant soin de définir l'ensemble des concepts utilisés dans le domaine de la science de l'écologie, qu'il distingue de la notion d'environnement qui a une signification plus humaine et sociale.

Cadre naturel

Cette terminologie nous permet de situer au coeur de la problématique environnementale la notion très féconde d'écosystème que les auteurs définissent comme «L'ensemble des êtres vivants d'un même milieu et des éléments non vivants qui leur sont liés vitalement». D'où l'importance de la compréhension du cadre naturel de la région qui regroupe l'ensemble des éléments comme le climat, les écosystèmes régionaux, le relief, les écosystèmes aquatiques.

Dans une deuxième partie, on nous présente une description exhaustive de l'ensemble des activités humaines ayant une relation directe ou indirecte avec la transformation des écosystèmes.

Ainsi, grâce au regroupement de ces activités selon la nature des écosystèmes sur lesquels elle interagissent et selon les impacts qu'elles exercent. On retrouve ainsi des activités reliées à:

- l'exploitation forestière;
- l'exploitation de la faune;
- l'exploitation agricole;
- l'exploitation minière;
- l'édification de barrages;
- la production de l'aluminium;
- l'urbanisation;

- la navigation;
- l'aéronautique;
- aux corridors de transport.

Action réaction

Pour chacune de ces activités, le lecteur peut trouver une foule d'informations relatives au potentiel économique de la région, comme par exemple la description du territoire forestier du Saguenay-Lac-Saint-Jean et la récolte forestière totale ainsi que ses 106 scieries et les 6 usines de transformation de fibres.

Une description détaillée du potentiel industriel nous est fournie, notamment la production d'aluminium. On retrouve principalement les problèmes posés par les choix technologiques et leurs impacts sur les écosystèmes (ex.: conversion au gaz naturel), le procédé d'électrolyse qui est une des principales sources d'émissions fluorées dans l'atmosphère notamment les hydrocarbures aromatiques polycycliques, le soufre, le mercure ainsi que les émissions acides.

L'exploitation agricole dans la région du Saguenay se pratique sur un territoire morcelé à cause des caractéristiques écologiques dans le domaine agricole (spécialisation, mécanisation, concentration des terres) : réduction du nombre de fermes laitières, utilisation de machinerie plus lourde, utilisation des pesticides. Cette situation a eu des conséquences importantes sur le milieu:

- dégradation des sols (compactage des terres par l'utilisation de machineries lourdes);
- modification des écosystèmes aquatiques (prolifération d'algues, colmatage des frayères);
- pollution diffusée par les déjections animales (pollution des nappes phréatiques).

D'autres secteurs furent étudiés avec leurs conséquences écologiques comme le secteur

minier (extraction du NIOBIUM), les tourbières, les carrières et les sablières, ce qui a un impact certain sur l'utilisation des sols et des plans d'eau ainsi que sur les milieux riverains.

Les autres activités ne furent pas en reste et sont analysées avec beaucoup de discernement pour faire ressortir l'ensemble des impacts sur les milieux comme:

- l'urbanisation (et les rejets atmosphériques ainsi que les rejets d'eaux usées);
- la navigation (les formes de perturbations du milieu riverain et aquatique);
- l'aéronautique;
- les corridors de transport.

Pour un développement global et durable

L'intérêt de cette étude, c'est qu'elle recouvre l'ensemble des composantes environnementales en reliant chacune d'elle à toute une panoplie d'impacts sur les écosystèmes en ayant bien soin de recenser l'ensemble des mesures et remèdes nécessaires à la préservation des écosystèmes affectés. Dans chaque cas, on a tenu compte des effets sur :

- l'érosion du sol;
- les régimes d'eau;
- la survie de certaines espèces animales et végétales;
- la pollution atmosphérique.

Le rapport *Pour que demain soit*, en plus de permettre à la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean de «faire le point sur son environnement», est un document de référence pour les 63 municipalités de la région et les 4 MRC, qui doivent prendre conscience que la résolution de ces problèmes dépasse le cadre du découpage administratif pour constituer un effort global de concertation et de regroupement en vue de réaliser un «développement durable» qui implique de ne pas mettre en danger les systèmes naturels qui per-

mettent à l'être humain de vivre soit: l'atmosphère, l'eau, les sols et les êtres vivants.

Pour cela, il est nécessaire de tenir compte de la limite maximale d'exploitation des ressources renouvelables (forêts, poissons, etc.) et de s'assurer que les ressources non renouvelables (tourbe, minerais, etc.) soient utilisées avec parcimonie et souci de trouver un produit de remplacement.

Dès lors, le concept de développement durable, comme il est proposé par les auteurs, prend tout son sens et doit être le fruit d'un effort collectif de concertation et de coordination : «Le développement durable est un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements, l'orientation des techniques et les changements institutionnels se font harmonieusement et renforcent le potentiel présent et à venir permettant ainsi de mieux répondre aux besoins et aux aspirations de tous».

Rachid Khali

Professeur

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Organisations - Information stratégique - Régions

Tel est le titre du Colloque qui a eu lieu le 5 novembre 1993, à l'Université du Québec à Chicoutimi. Organisé par le comité de recherche du Département de sciences économique et administrative (DSEA), on y a présenté quinze conférences réparties en deux temps. Les principes et les concepts d'analyse furent traités en avant-midi tandis que les initiatives de terrain ont été décrites en après-midi. Une centaine de personnes (entrepreneurs - étudiants - agents de développement) ont participé à cet événement. Notre

compte-rendu introduit tout d'abord le sujet en reliant la problématique au thème principal. Nous enchaînerons en exposant les diverses catégories d'information stratégique et en identifiant les sources de celles-ci. Ensuite, nous résumons brièvement chaque présentation formelle. Finalement, nous brosons un tableau-synthèse des divers commentaires livrés par l'assistance.

Problématique

Comment rendre accessible l'information stratégique aux petites et moyennes organisations (PMO), dans le contexte des régions périphériques du Québec ou d'ailleurs? Question fort pertinente qui méritait certes que l'on s'arrête un peu sur les concepts, les principaux modèles, les expériences vécues et les initiatives qui émergent actuellement en région. Ce questionnement illustré par le thème principal du Colloque n'est évidemment pas fortuit puisqu'il correspond à trois aspects importants du développement.

D'abord, l'information stratégique s'avère le moteur de l'innovation et de la compétitivité et peut devenir, en ce sens, un véritable avantage pour les milieux locaux, régionaux et nationaux qui maîtrisent bien ce facteur. À cet égard, trois importantes enquêtes effectuées en France font apparaître clairement que les organisations privées (entreprises) les plus innovatrices et les plus compétitives sont celles qui utilisent le plus d'informations. Les auteurs anglais Oakey et White ont constaté une forte liaison entre l'acquisition d'informations tout au long du processus de production et le succès subséquent de la micro-organisation industrielle. Chez les Américains, l'approche stratégique de Porter parle d'elle-même, d'autant plus que des approches moins sectorielles lui font une vive concurrence sur le terrain de l'intelligence économique dont on jalouse, par ailleurs, l'occupation hégémonique des Japonais depuis

1945. Plus près de nous, Gagné et Lefebvre (1993) ont souligné récemment que l'application de la stratégie des grappes industrielles a largement mis en évidence l'importance des besoins d'informations dans les organisations québécoises.

Deuxièmement, les PMO n'ont généralement ni système sophistiqué d'information ni moyens financiers pour effectuer des recherches coûteuses. D'ailleurs, les décideurs ne reconnaissent pas toujours le caractère de rareté de l'information et ainsi hésitent à payer pour son obtention. Les PMO s'en remettent alors souvent à la collecte informelle (plus ou moins formelle) d'informations à l'extérieur de ses murs. Elles sont alors fortement dépendantes de leur environnement immédiat (milieu local et régional) dans lequel baignent ses professionnels (ingénieurs, techniciens, gestionnaires, etc.) et ses décideurs (cadres, directeur, membres du Conseil d'administration, etc.) pour recueillir ce facteur essentiel qu'on nomme information stratégique.

Finalement, statistiques à l'appui, on sait que les régions périphériques du Québec sont actuellement en pleine déconfiture malgré trente ans d'interventions de l'État pour y stimuler le développement. Ainsi, les modèles explicatifs et prescriptifs traditionnels ne suscitent plus, à l'évidence, l'enthousiasme des agents de développement. On s'en remet ainsi, depuis quelques années, aux forces endogènes des milieux locaux et régionaux pour prendre en main leur propre économie par l'entremise du dynamisme social et culturel de la population, des travailleurs et des entrepreneurs. À cet effet, les nouveaux modèles «émergents» accordent généralement une place de choix au facteur «information» considéré dans ses multiples dimensions et composantes.

Qu'est-ce-que l'information stratégique?

Il s'agit de l'information dont ont besoin les cadres et les dirigeants afin de prendre des décisions concernant les grandes orientations de leur organisation, notamment les changements technologiques, l'ouverture de nouveaux marchés, le développement de nouveaux produits, la concurrence, la conjoncture économique anticipée, les ressources publiques disponibles, etc.

Chacune des composantes de l'information stratégique possède des indicateurs qui varient dans l'espace et dans le temps étant donné la turbulence continue causée par les changements rapides de la société contemporaine. L'organisation doit alors suivre et même anticiper la variation des indicateurs afin d'être mieux avisée pour prendre les bonnes décisions stratégiques et aussi certaines décisions quotidiennes. Dans ses multiples composantes, cette information stratégique est fournie à l'organisation sous forme écrite (livres, périodiques, rapports, statistiques, catalogues, etc.), orale (expositions, foires, consultations, télévision, radio, rencontres, etc.) et informatisée (microfilm, microfiches, bandes magnétiques, CD-REM, etc.).

Au Québec, notre observation nous amène à diviser les sources d'information stratégique en trois grandes catégories :

1. les institutions publiques représentent les ministères, sociétés d'État, centres, laboratoires et instituts de recherche, établissements de formation, conseils, universités, collèges, écoles techniques, sociétés de développement, organisations parapubliques, etc.
2. les informateurs nous réfèrent aux organisations qui possèdent comme mission première d'informer : librairies, bibliothèques, banques de données, agents de déve-

loppement, centres de recherche privés, consultants, courtiers, journaux, télévision, etc.

3. les réseaux représentent les contacts et les relations avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, les banquiers, les sous-traitants et les distributeurs ou encore les réseaux établis lors des foires, des congrès, des rencontres formelles et informelles des associations, des groupes, des clubs, etc.

Les besoins généraux et les sources d'information stratégique étant identifiés, il s'agit maintenant d'observer, de comprendre et de modéliser la liaison entre la demande et l'offre, dans la réalité régionale québécoise. Le Colloque organisé par le DSEA de l'UQAC visait précisément cet objectif.

Première partie du Colloque

Pour Alejandro Rada-Donath, notre premier conférencier, il s'agit d'une question de démocratie informationnelle. En utilisant une perspective d'éthique de société qu'il maîtrise parfaitement, il a démontré clairement et simplement que la production de richesses dans une société donnée va de pair avec la circulation de l'information. Des thèmes comme la technologie, la technique, l'intelligence collective, la concertation ont été clairement définis. Le conférencier a insisté sur les règles de la démocratie informationnelle qui s'avèrent, de fait, les conditions essentielles pour la circulation de l'information. Le professeur Rada-Donath a terminé sa présentation en soulignant le rôle de l'éthique comme substrat pour l'organisation de l'information et de la communication dans la société contemporaine.

Marc-Urbain Proulx a enchaîné en spécifiant que l'information n'avait pas encore de statut économique (rareté - prix) puisque les analystes ne sont pas encore arrivés à saisir et à mesurer les modalités de sa production et de

sa circulation. On s'en remet ainsi à la «circulation parfaite» de l'approche économique classique. À cet égard, les interventions du secteur public sont fort justifiées afin de garantir le caractère collectif de ce bien si nécessaire mais dont les règles du marché ne fonctionnent pas ou fonctionnent peu. Car le diagnostic induit de la recherche récente est clair : la relation directe entre les sources et les besoins d'information stratégique n'existe tout simplement pas ou très peu. De là, l'importance des intermédiaires publics qui analysent les contenus, décodent les messages, adaptent l'intelligibilité des données, etc., en fonction des besoins des PMO. De fait, l'information stratégique réellement utile à la PMO doit, selon le conférencier, être qualifiée (fiabilité - exactitude), intelligible (décodée, vulgarisée), concise (message complet en peu de mots), juste nécessaire (assez mais pas trop), opportune (au bon moment), prospective (anticipation du futur), pertinente (réponse aux besoins réels) et réactualisée (mise à jour). En ce sens, le milieu local et régional se voit attribuer un rôle important d'intermédiaire entre l'offre et la demande d'information stratégique. Il s'inscrit de fait autour de trois grandes fonctions informationnelles que l'auteur définit en détail : quête, traitement et circulation. À cet effet, le professeur Proulx a démontré qu'une stratégie d'activation de réseaux d'information incluant des actions précises et adaptées au contexte spécifique de chaque milieu, s'avérerait certes la voie à explorer actuellement en pratique du développement local et régional.

Christine Tremblay, journaliste et spécialiste en études régionales, a présenté un texte traitant du contenu stratégique de l'information diffusée par les médias, notamment les médias écrits. Elle a démontré la différence, pas toujours très claire dans la réalité, entre l'information stratégique et l'information utile. La première s'avère généralement confidentielle et sa diffusion lui fait généralement

perdre sa qualité stratégique. La seconde s'avère disponible et possède souvent un rôle stratégique. Il s'agit de l'information utile, souvent diffusée par les médias écrits, qui représente, en fait, la transmission de renseignements nécessaires aux élites socio-économiques. Face à la deuxième fonction attribuée aux médias, c'est-à-dire le bon fonctionnement du marché (publicité), notre conférencière a été un peu plus critique. Elle cite plusieurs analystes pour démontrer que la recherche du «scoop» fait quelques fois dévier le journaliste de ses objectifs vertueux d'informateur. M^{me} Tremblay a souligné en terminant que le phénomène de rétention de l'information chez les organisations s'avère le principal obstacle à la diffusion de contenus stratégiques ou utiles par les médias écrits; pas d'information émise, pas de diffusion possible vers les récepteurs qui en auraient besoin.

Représentant le Conseil de la science et de la technologie (CST), Gabriel Clairret a présenté des séries de données et quelques schémas tout à fait pertinents. Il a débuté sa conférence en nous expliquant la «rose des vents de la recherche». L'assistance fut par la suite sensibilisée à l'envergure des activités scientifiques et technologiques au Québec, mesurées à l'aide d'indicateurs formels. Nous avons ainsi obtenu des figures sur les lieux d'exécution de la recherche et du développement (R&D), sur les centres collégiaux de transfert de la technologie, sur les centres de recherche publics, sur la R&D exécutée en entreprises, sur la R&D par région, etc. Certaines de ces données étaient très révélatrices. Il a conclu en soulignant que, selon lui, le défi en région réside dans les «interfaces» entre les nombreux lieux déjà établis de R&D et les clients.

Guy Leblanc du ministère des Affaires internationales du Québec (MAIQ) nous a démontré qu'exporter ce n'est pas sorcier. Il a fait valoir la nécessité pour l'entreprise, de faire

une véritable auto-analyse. Soulignant que l'information s'avère certes nécessaire, il a surtout insisté sur son assimilation à l'intérieur de l'entreprise qui implique tout son personnel. De nombreux exemples furent présentés pendant l'allocution. Il est à noter que le texte déposé offre une procédure articulée pour l'entreprise qui désire exporter... un «must»!

Claude Jacques du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) nous a entretenu sur la «veille technologique», une notion regroupant des composantes reliées à la détection, à la collecte, à l'analyse et à la diffusion de l'information «utile» pour la prise de décisions stratégiques dans l'entreprise. Le conférencier a stipulé que 70% de l'information dite stratégique s'avérerait recueillie de manière informelle. Il a souligné à cet égard la pertinence des réseaux d'information comme source privilégiée pour rendre opérationnelle la veille technologique chez l'organisation productrice.

Après avoir brossé un tableau de la logique des «grappes industrielles», Michel Bellemare du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie a expliqué que l'application actuelle de la stratégie de développement industriel du Québec s'orientait largement vers la mise en oeuvre de réseaux d'information entre les PME. La finalité s'avère bien établie et les moyens se mettent réellement en place actuellement. Monsieur Bellemare a, par ailleurs, indiqué que les régions doivent adopter et adapter la stratégie industrielle québécoise. Il a terminé en précisant que les régions gagnantes sont celles qui réussissent à créer une «atmosphère industrielle».

Deuxième partie du Colloque

L'après-midi du Colloque fut consacré à des exposés descriptifs de certaines initiatives de

terrain reliées à la mise en circulation de l'information stratégique en régions.

Ainsi, Jean Villeneuve du Conseil national de recherche du Canada nous a exposé les objectifs du programme PARI instauré par son organisation au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il s'agit, d'une part, d'un réseau de conseillers expérimentés (50 au Québec) qui dispensent leur appui technique aux PME. D'autre part, PARI dispose de multiples volets d'aide financière reliés principalement à la R&D.

Marc Boivin de la Société de développement de Jonquière nous a présenté un projet fort intéressant de coordination entre les Commissariats industriels de la région Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il s'agit, d'une manière générale, d'uniformiser régionalement la collecte et le traitement de l'information sur les entreprises de chaque territoire des commissaires-partenaires. L'Association régionale des commissaires industriels, présidée par M. Boivin, se chargerait de ce mandat. Les ressources se faisant de plus en plus rares, il faut multiplier les collaborations entre les agents sur le terrain. Il envisage aussi, en ce sens, la création d'une banque centrale d'information utile pour les partenaires du développement régional.

Par la suite, Gilles Caron de la Bibliothèque de l'UQAC nous a expliqué que l'information s'avère le nerf de la guerre, en milieu universitaire. L'expertise et les moyens dont disposent la bibliothèque servent déjà le milieu régional et doivent, selon lui, servir davantage car l'information est devenue cruciale pour la compétitivité des organisations. Une étude en cours permettra bientôt de connaître précisément les besoins. Ensuite, si il y a un marché, on créera une entreprise à mission d'«interface» entre la bibliothèque et le milieu. Cependant, selon M. Caron, l'objectif à moyen terme doit nécessairement viser à rendre autonomes, dans leur quête

d'information, les ingénieurs, les gestionnaires, les techniciens, etc. qui oeuvrent au sein des entreprises.

André Gauthier de SOCCRENT nous a présenté les initiatives du GAMAP (Groupe d'application des matériaux de l'aluminium et du papier) et de CIDEL (Centre d'innovation et de développement expérimental du Lac-Saint-Jean-Nord). Ce sont en fait deux minicentres autonomes, mais reliés à SOCCRENT, aux cégeps, aux villes et aux municipalités du milieu d'implantation. Ces petits centres travaillent à la prospection, à l'évaluation, à l'aide technique, à la supervision et au financement de projets de développement dans certains créneaux bien ciblés. L'objectif à moyen terme est de créer deux autres minicentres supplémentaires dans la région 02 et d'amasser quelques millions de dollars pour un fonds de financement des projets. M. Gauthier nous a démontré les retombées positives de ces quatre nouvelles ministruktures de développement local.

Claire Lavoie du CADES (Comité d'analyse et d'éthique sociale) nous a présenté une expérience d'information populaire. Le diagnostic énoncé s'avère précis : manque de circulation de l'information entre les grands regroupements sectoriels dans la région, entre la base et les décideurs et entre les principaux décideurs. Aucune solidarité régionale valable et aucune prise en main de notre destinée collective n'est possible selon ces conditions. La conférencière a proposé sept solutions pour changer ces conditions préalables au développement régional :

- réduction de la «rétention» de l'information dans les organisations;
- vulgarisation des contenus informationnels;
- démarche pédagogique d'accompagnement des messages;
- soutien financier au Conseil des usagers des médias 02;
- création d'un Comité régional permanent

d'information ouvert à tous;

- changement de perception envers les citoyens qui sont des acteurs et non de simples clients;
- plus grande ouverture des médias face aux groupes populaires.

Thérapeutique, certes, précise... il ne manque pour le moment que la bonne volonté des milieux pour l'appliquer.

L'antenne technologique Beauce-Appalaches qu'on expérimente depuis 1990 fut l'objet de l'allocution de Jean-Claude Lacasse. La mission, les objectifs et les actions exécutées lors des deux premières années d'expérimentation furent décrits en montrant bien les forces, mais surtout les faiblesses. Par la suite, le conférencier nous a exposé le repositionnement actuel de ce service d'information technologique et technique. Il a terminé son allocution avec des recommandations relatives à la nécessité, en développement régional, d'évaluer périodiquement les projets au cours de réalisation, d'être le plus près possible des besoins du milieu et de travailler collectivement à la création de synergies.

Gérard Tremblay nous a entretenu de la mise en oeuvre d'un service de communication interactif pour les entreprises de Lac-Saint-Jean-Est. Il s'agit d'un réseau d'information interactif informatisé dans lequel est impliqué le cégep d'Alma et le Conseil économique d'Alma-Lac-Saint-Jean-Est. L'objectif est de permettre aux entreprises de mieux connaître les biens et services offerts dans leur milieu et, ainsi, de faciliter la sous-traitance et les achats dans cette petite MRC. Innovateur, un tel instrument s'autofinancerait à moyen terme.

Finalement, une dernière initiative fort intéressante en matière de circulation d'information fut décrite par Pierrette Lajoie. L'allocution rédigée par Suzie Devost présente un

véritable relais d'information entre des partenaires régionaux concernés par le développement régional et le développement de la main-d'oeuvre. L'initiative est issue de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre qui a animé des journées de réflexion collective sur le partenariat nécessaire dans le cadre des enjeux stratégiques de développement régional, notamment ceux reliés à la main-d'oeuvre. Bien que l'objet principal soit l'échange d'informations recueillies, compilées et analysées par les divers partenaires, il demeure que le réseau créé par ce relais apporte d'autres types de retombées positives pour le milieu. La conférencière a terminé son exposé en soulignant la perspective d'un vaste réseau régional de communications et d'informations.

Commentaires de l'assistance

Nous ne pouvons pas transcrire ici tous les commentaires de l'assistance. Cependant, pour le bénéfice des lecteurs nous allons résumer les principaux commentaires en essayant de respecter le plus possible leur substance.

D'abord, plusieurs personnes se sont questionnées sur le lien entre l'information nécessaire à la planification stratégique des organisations et l'information nécessaire à la planification stratégique régionale. Y-a-t-il des arrimages possibles? Peut-on intégrer le secteur privé dans la planification stratégique régionale?

On a soumis l'idée qu'il faudrait peut-être que les ministres concernés par le développement régional se concertent avant d'imposer aux régions une opération de planification stratégique. Les objectifs des diverses politiques régionales des divers ministères sont actuellement souvent contradictoires. Il semble impensable que le Québec ne se soit pas doté d'une véritable vision globale (intersectorielle) du développement écologi-

que, social, culturel et économique dans laquelle les spécificités de chaque milieu, largement connues depuis les premières démarches de planification du début des années 1970, seraient réellement mises à contribution.

On s'est aussi demandé comment identifier précisément les besoins d'information des organisations dans les divers milieux au Québec. Faut-il réaliser de vastes enquêtes? Faut-il une politique gouvernementale quant aux agents d'information (commissaires à l'information)? Faut-il laisser la liberté d'action à tous les agents dans les milieux? On a semblé faire l'unanimité sur la nécessité de focaliser sur la collaboration entre les agents de développement actuels. Surtout pas de structures nouvelles a clamé un agent de développement local en précisant ironiquement que bientôt il y aura plus de structures publiques de développement que d'entreprises privées. Un représentant des CADC (Comités d'aide au développement des collectivités) a avancé qu'étant donné leur approche personnalisée leurs agents pourraient jouer un rôle actif dans les divers milieux, en identifiant des besoins spécifiques en information stratégique des organisations privées.

Stratégies, information stratégique, planification stratégique, enjeux stratégiques... il semble qu'on parle tellement de stratégies au Québec actuellement, qu'on en oublie la réalisation de projets. Où sont les véritables actions de développement au Saguenay-Lac-Saint-Jean depuis cinq ans? Pourtant, de nombreux projets «stratégiques» sont dans l'air. Mais ceux-ci ne se réalisent pas! Nous avons, peut-être, maintenant besoin de réelles tactiques pour réaliser des projets... et non pas de réfléchir encore et encore sur des stratégies pour l'avenir. La capacité de réagir rapidement aux changements du marché et de la conjoncture fait appel beaucoup plus aux tactiques qu'aux stratégies. De plus, la situation économique et sociale nous demande de

réagir rapidement.

Ensuite, dans une envolée typique du monde universitaire, quelqu'un a exprimé que la véritable richesse du XXI^e ne sera pas dans les appareils électroménagers et le nombre de voitures mais bien dans la démocratie informationnelle, garante de la liberté individuelle, de l'épanouissement de chacun et de l'émancipation de la société.

On a souligné que les conférences et les commentaires de ce Colloque sur l'information stratégique et le développement régional nous amènent à réfléchir en terme de culture alors que les acteurs du milieu fonctionnent en terme de structures. On parle d'atmosphère industrielle, d'esprit communautaire à l'information, de culture informationnelle, d'intelligence collective, de circulation de l'information, de démocratie informationnelle, etc. Mais chaque organisation, dans le cadre de sa propre structure interne, pense à accaparer, stocker et conserver l'information afin de l'utiliser pour ses intérêts organisationnels et non pour des intérêts communautaires. Le changement de mentalité demandé aux milieux locaux et régionaux est fort important. Il faut, à cet égard, sensibiliser tout le monde aux bienfaits de la circulation de l'information, spécialement au plan des synergies engendrées dans le milieu qui deviennent, à long terme, bénéfiques pour tout le monde. De fait, la densité de circulation de l'information dans un milieu donné engendre, en principe, un processus cumulatif qui donne un réel avantage aux organisations.

Plusieurs autres commentaires furent émis notamment autour de la nécessité d'éviter la «duplication», en région, de la recherche-développement (R&D) par rapport à d'autres régions du Québec. Puisque nous sommes déjà en retard sur l'Ontario et le reste du monde occidental, le Québec consentira sûrement à d'importants efforts de R&D au cours des prochaines années. On ne peut donc pas

s'offrir le luxe de la «duplication» des services. Les ressources disponibles sont trop rares. Il faut certes encourager et financer les initiatives de R&D dans les domaines qui en ont réellement besoin, mais pour le reste il faut agir au niveau des «interfaces».

Finalement, puisque les réseaux d'information se multiplient à la fois au niveau sectoriel, au niveau de certains enjeux stratégiques comme l'exportation, au niveau local, au niveau des MRC et au niveau des régions administratives, on a souligné l'importance d'activer, dans chaque milieu, un «réseau de réseaux». Cela permet de créer des synergies tout en évitant les dédoublement des efforts de collecte et de traitement des multiples catégories d'informations stratégiques qui existent ici et là mais qui manque encore aux diverses organisations privées, publiques et collectives. Le décodage de l'information, l'adaptation des messages aux capacités réelles d'assimilation et la mise en circulation des nombreux contenus apparaissent comme les enjeux principaux de cette recommandation de mise en oeuvre d'un «réseau de réseaux» qui vise précisément à rendre les milieux plus riches en informations et, en principe, plus dynamiques et plus innovateurs à tous les niveaux.

Conclusion

Si l'importance des diverses catégories d'informations stratégiques est maintenant largement reconnue par les spécialistes, ce Colloque nous a aidés à mieux comprendre comment les régions périphériques, notamment le Saguenay-Lac-Saint-Jean, peuvent maîtriser cette composante essentielle pour les organisations. La problématique élaborée en regard des sources (offre) et des besoins (demande) a permis de mettre en évidence le rôle des milieux locaux et régionaux dans la liaison nécessaire qui ne réalise malheureusement pas ou peu par le fonctionnement normal du marché.

À cet égard, les divers agents de développement sont appelés à augmenter leur rôle actuel d'intermédiaires, notamment grâce au décodage des messages émis mais aussi grâce à leur adaptation non seulement aux véritables besoins des organisations mais aussi aux capacités réelles d'assimilation des récepteurs. De fait, l'information stratégique recueillie dans les multiples sources doit, par l'entremise du milieu, devenir intelligible (décodée, vulgarisée), concise (message complet en peu de mots), juste nécessaire (assez mais pas trop), opportune (au bon moment), prospective (anticipation du futur), qualifiée (fiabilité - exactitude), pertinente (réponse aux besoins réels) et réactualisée (mise à jour).

Pour terminer, notons que la finalité d'une stratégie locale ou régionale visant la maîtrise de la composante information stratégique doit doter le milieu d'un véritable avantage comparatif. Le sentiment général, à la fin du Colloque, était qu'il faut agir vite et bien. Car une fois que le processus de création d'information appropriée est engendré dans le milieu, il devient cumulatif et produit, à partir d'un certain seuil, un véritable «effet externe» fort bénéfique pour les organisations productrices de biens et services.

Il est à noter que les Actes du Colloque (225 pages) sont disponibles en s'adressant au :

Comité de recherche
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1.

Marc-Urbain Proulx
Économiste, UQAC

Appel de communications colloque du CIRIEC 62^e congrès de l'ACFAS

**Section études coopératives,
Université du Québec à Montréal
Les 16, 17 et 18 mai 1994**

Limites et potentialités du modèle coopératif : faut-il changer de modèle?

Le Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives (CIRIEC-CANADA) organise le colloque de la section des Études coopératives de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (ACFAS). Ce colloque réunit les praticiens et les théoriciens de la coopération et de l'économie sociale d'expression française du Canada et d'ailleurs. Les discussions et conférences portent sur le thème suivant : «Limites et potentialités du modèle coopératif : faut-il changer de modèle?»

En fait, on veut savoir si les nouvelles situations et perspectives socio-économiques des années 1990 nécessitent un repli doctrinaire, un simple rajustement des pratiques coopératives, ou plus fondamentalement, une révision, ou parfois même l'abandon, du modèle coopératif lui-même. Les changements de valeurs dans la société, le désengagement de l'État dans plusieurs secteurs, les transformations juridiques et réglementaires et la mondialisation des marchés et des économies amènent les coopérateurs et coopératrices non seulement à réviser leurs pratiques quotidiennes mais aussi à s'interroger sur l'actualisation des règles, des valeurs et des principes coopératifs. L'an dernier, le comité du CIRIEC CANADA sur la législation coopérative a réfléchi sur l'opportunité de revoir la définition même de la coopérative. L'Alliance coopérative internationale (ACI), quant à elle, est déjà profondément engagée dans une réflexion du même type.

Voici donc à titre indicatif certaines des interrogations auxquelles les conférenciers, praticiens et théoriciens sont invités à répondre : quelle est la raison d'existence des coopératives à l'aube du vingt et unième siècle? Quelle est la contribution du coopératisme ou renouveau social? Quels types d'alliance et de partenariat les coopératives peuvent-elles accepter et formuler avec les divers partenaires, sans pour autant perdre leurs spécificités? Le renouveau coopératif appelle-t-il une modification des fondements ou une modification des pratiques? Quelles sont les innovations qui peuvent être apportées dans les pratiques? Quel intérêt accorde-t-on à la gestion participative dans les coopératives? Quelle est la place des femmes dans ces organisations?

Le comité organisateur a réservé un espace aux communications libres portant sur un thème différent. De plus, une invitation toute particulière est lancée aux étudiants du deuxième et du troisième cycles, désirant présenter les résultats ou encore la problématique de leur recherche.

Un résumé d'environ une page (200 mots) devra être soumis à un comité d'arbitrage pour le 3 décembre 1993 à l'adresse suivante :

Chaire de coopération Guy-Bernier
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale A
Montréal (Québec)
H3C 3P8

À l'attention de Marcel Roy

Si vous désirez de plus amples informations, vous pouvez communiquer avec Marcel Roy au (514) 987-3994, télécopieur (514) 987-8564, ou avec Denis Martel au (418) 545-5238, télécopieur (418) 545-5012.

Résumé des articles

L'art d'apprendre à danser avec les loups ou la consultation en gestion auprès de la PME

Alain J. Godbout

Rares sont les conseillers en management qui peuvent prétendre avoir une clientèle constituée de petites ou de moyennes entreprises. Il semble que ce marché échappe aux professionnels de la consultation. Pourtant les PME consomment une quantité importante de services professionnels. Cet article relate les conclusions d'une enquête menée auprès d'un échantillon de conseillers en management membres des Instituts des Conseillers en Management du Québec, de l'Ontario et de Colombie Britannique qui ont réussi à s'établir sur ce marché. Dans un premier temps, nous irons puiser dans leur expérience collective le caractère particulier de ce milieu d'intervention pour enfin considérer le potentiel de ce marché encore relativement inexploité.

Few management consultants can claim that their clientele is made up of small and medium-sized companies. It seems that professional consultants are overlooked by the market even though small and medium-sized companies use a large number of professional services. This article presents the findings of an investigation involving a sample group of management consultants. These consultants are members of the Institutes for Management Consultants of Québec, Ontario and British Columbia and

have succeeded in establishing themselves in the field. First, the specific characteristics of this environment will be looked at by drawing from their experience, and then the potential of this relatively unexploited market will be considered.

Comment réussir la gestion des cercles de qualité

Jacques Grisé, Ola Jirari

Après avoir défini le concept des cercles de qualité et analysé les raisons de leur vitalité, cet article se propose d'identifier les principaux facteurs de succès en la matière. Très diversifiés, ces facteurs ont été classés selon les différents volets de l'étude des cercles de qualité : la disposition de l'organisation, la préparation de la mise en place des cercles, leur fonctionnement, leur étendue et leurs limites, etc. On en déduit que toute entreprise, sans être nécessairement japonaise, peut développer des programmes de cercles de qualité fort productifs, pourvu que l'on respecte certaines conditions.

After having defined the concept of quality circles and analysed the reasons for their strengths, this article will attempt to identify the main factors required for their success. These diverse factors have been classified according to the different levels of study on quality circles: the culture of organization, the preparation for implanting the circles,

their operation, capacity and limitations etc. From this study it is determined that all businesses, without necessarily being Japanese, can develop very productive programs for quality circles providing that certain conditions are respected.

Réflexion sur la contribution de l'entrepreneurship à l'«employabilité»

Paul-Arthur Fortin

L'auteur propose une solution au problème de l'emploi au Québec, soit favoriser l'«entrepreneuriabilité» qui est une autre façon de voir l'«employabilité», plus adaptée aux réalités de l'économie du travail au Québec. Il décrit les compétences requises par les entrepreneurs, ainsi que les besoins de formation et de perfectionnement des entrepreneurs à chacune des étapes de développement de leurs entreprises. Enfin, l'auteur présente les caractéristiques du processus d'apprentissage des entrepreneurs.

The author suggests a solution to the employment problem in Québec, this being the encouragement for entrepreneurship. This is another way of viewing employability in Québec that is more suited to the realities of its work economics. He describes the skills required by entrepreneurs as well as the need for learning during each stage of development of their companies. The author ends by presenting the characteristics of the entrepreneurs' learning process.

La PME, copie conforme de son fondateur

Michel Coupal

Si l'importance de l'entrepreneur est si grande dans une PME, pourquoi ne pas intégrer plus clairement cette variable aux modèles d'analyse stratégique déjà existants? C'est ce que nous propose l'auteur, en se servant d'un exemple concret, le cas de la Galerie Castelli,

pour illustrer un modèle conceptuel développé, entre autres, par Jauch et Glueck, Fry et Killing et Mintzberg.

If the entrepreneur is so important to small and medium-sized businesses, why not integrate more clearly this variable to strategic analytical models already existing? That's what the author suggests, using a concrete example, the case of the Galery Castelli, to illustrate a conceptual model developed by Jauch and Glueck, Fry and Killing and Mintzberg, among other.

Entrepreneur, organisation et apprentissage : nécessité de s'aménager un espace de soi (Partie 2)

Louis Jacques Filion

Après une synthèse sur l'apprentissage organisationnel, les relations entre l'espace de soi, le concept de soi et l'apprentissage chez l'entrepreneur sont discutées. L'auteur aborde l'application de ces concepts au niveau du collectif dans une organisation. Il suggère des stratégies de soutien à la mise en place d'espaces de soi amples, individuels et organisationnels. Il conclut en montrant que l'institutionnalisation d'espaces de soi bien définis pourrait constituer un point de départ à la pratique de la démocratie dans les organisations.

The paper summarizes organizational learning and then goes on to discuss the links between entrepreneurial self space, concept of the self and learning. The author examines the application of these concepts at the collective level in organizations, and suggests support strategies to ensure sufficient individual and organizational self space. Institutionalization of well-defined self space is suggested as a starting point for the practice of democracy in organizations.

Biographie des auteurs

ANDRÉ BRIAND, Ph. D., est professeur en management à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a oeuvré plusieurs années comme consultant auprès de grandes firmes nationales. Ses recherches portent sur les nouvelles méthodologies en science de la gestion et sur les aspects humains des organisations, particulièrement ses liens avec les nouvelles innovations tant technologiques qu'organisationnelles.

MICHEL COUPAL, Ph. D., est professeur en direction générale et entrepreneuriat à l'Université de Sherbrooke. Il a oeuvré dans la grande entreprise et la PME manufacturière à titre de manager avant de devenir conseiller en administration et propriétaire de PME. Il s'intéresse plus particulièrement à la rationalité du PDG entrepreneur en situation de prise de décision stratégique.

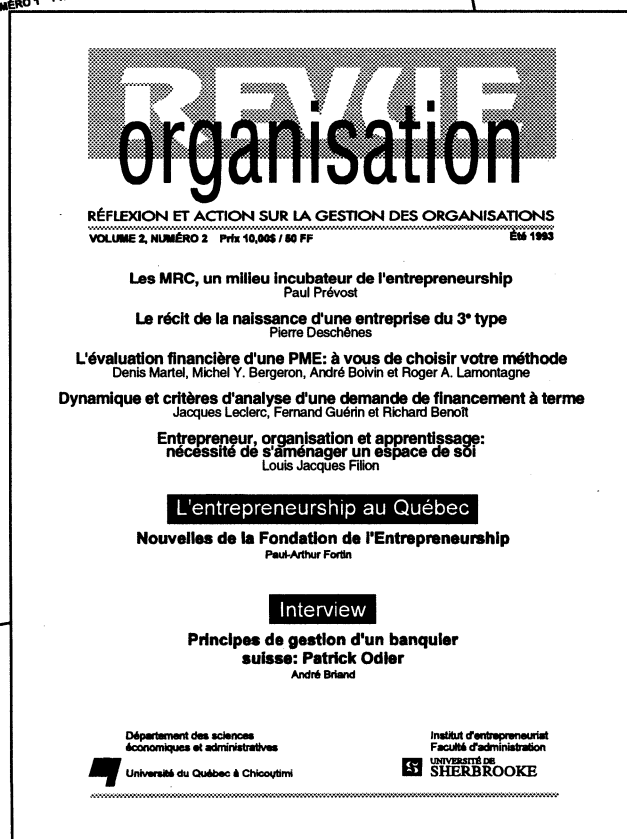
LOUIS JACQUES FILION, Ph. D., est professeur à l'École des HEC de Montréal. Il enseigne l'entrepreneuriat, le management et la stratégie. Outre ces domaines, ses intérêts de recherche portent sur les théories des organisations, les systèmes d'activités des entrepreneurs, l'éducation entrepreneuriale et la stratégie des PME.

PAUL-ARTHUR FORTIN, Ph. D., est directeur de la Fondation de l'Entrepreneurship et a occupé d'importants postes de gestion.

ALAIN GODBOUT est vice-président de l'Institut des Conseillers en management certifiés du Canada et associé principal au Cabinet conseil GMG de Gatineau. Il pratique la consultation en gestion depuis près de 20 ans auprès de clients du secteur public et privé.

JACQUES GRISÉ, Ph D. est professeur titulaire de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Son enseignement porte sur le changement organisationnel, le processus de consultation organisationnel, les sciences du comportement et le design des organisations. Ses recherches portent principalement sur la gestion des ressources humaines, l'entrepreneuriat féminin, la consultation en gestion et la formation en gestion.

OLA JIRARI est diplômée de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des entreprises (ISCAE) de Casablanca et elle est titulaire d'un MBA de l'Université Laval obtenu en 1992. Elle a auparavant travaillé dans des institutions bancaires au Maroc et a publié plusieurs études à caractère économique. Madame Jirari a agi à titre d'assistante de recherche en sciences de l'administration durant ses études de MBA. Elle est décédée au début de janvier 1993 alors qu'elle poursuivait des études de doctorat à l'École des Hautes Études Commerciales.



Une publication conjointe du Département des
sciences économiques et administratives
de l'Université du Québec à Chicoutimi
et de l'Institut d'entrepreneuriat
de la Faculté d'administration
de l'Université de
Sherbrooke

Toute

correspondance

doit être adressée à :

Monsieur le Directeur,

Revue Organisation

Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université

Chicoutimi (Québec), Canada

G7H 2B1

téléphone : (418) 545-5305

télécopieur : (418) 545-5012

POUR VOUS ABONNER OU POUR OBTENIR DES PARUTIONS ANTÉRIEURES

Je désire m'abonner à la **Revue Organisation**

- ☐ **Abonnement individuel - (deux ans)**
• 4 numéros réguliers 30 \$
- ☐ **Abonnement institutionnel - (deux ans)**
• 4 numéros réguliers 75 \$
- ☐ **Abonnement hors Canada - (deux ans)**
• 4 numéros réguliers 100 \$
- ☐ **Parutions antérieures**
• 10 \$ la copie Volume :
Numéro :
Nombre de copies :

Nom :
Adresse :
.....
.....
Institution :
Téléphone : ()
Télécopieur : ()

NE PAS ENVOYER DE CHÈQUES,
NOUS VOUS FACTURERONS.
(TOUTES TAXES INCLUSES)

Déjà parus

AUTOMNE 1991 VOLUME 1, NUMÉRO 1

La consultation: dix défis pour les années 90
Jacques Grisé et René Houle

La planification stratégique, un outil de gestion pour les PME face au libre-échange canado-américain
Michel Gaudreault

Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise
André Belley, Louis Dussault et Jean Lorrain

L'influence de la productique sur la stratégie des PME
Gilles Saint-Pierre

AUTOMNE 1992 VOLUME 2, NUMÉRO 1

Le management des technologies, six conditions de succès
Josée Morin et Jacques Grisé

La prise de décision: être rationnel ou raisonnable?
Luc Robitaille

L'entrepreneuriat beauceron: les ingrédients du succès
Mario Carrier et André Billette

Il est impératif de développer une culture entrepreneuriale intégrée en éducation
Jean-Marie Toulouse

ÉTÉ 1992 VOLUME 1, NUMÉRO 2

La consultation: stratégies pour les années 1990
René Houle et Jacques Grisé

L'éthique au service de la décision technologique
J. Nicolas Kaufmann

Les PME dans le Marché unique européen
Henri Capron et Évelyne Hespel

ÉTÉ 1993 VOLUME 2, NUMÉRO 2

Les MRC, un milieu incubateur de l'entrepreneurship
Paul Prévost

Le récit de la naissance d'une entreprise du 3^e type
Pierre Deschênes

L'évaluation financière d'une PME: à vous de choisir votre méthode
Denis Martel, Michel Y. Bergeron, André Boivin et Roger A. Lamontagne

Dynamique et critères d'analyse d'une demande de financement à terme
Jacques Leclerc, Fernand Guérin et Richard Benoît

Entrepreneur, organisation et apprentissage: nécessité de s'aménager un espace de soi
Louis Jacques Filion

REVUE INTERNATIONALE P . M . E .

Vol. 6 N° 1 1993



Presses de l'Université du Québec

SOMMAIRE

Éditorial

Articles

*Décisions d'investissements des petites entreprises
chinoises dans un système de responsabilité*
Hua Yu (Université du Québec à Trois-Rivières)

*L'effort de de la PME industrielle face au développement
de produits nouveaux: la prépondérance des moyens humains*
Mohamed Bayad (Groupe ICN -Université Nancy II)

*Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation
de la veille stratégie dans les PME*
Humbert Lesca (École supérieure des affaires de Grenoble)
Louis Raymond (Université du Québec à Trois-Rivières)

*L'exportation des PME québécoises et l'accord de libre-échange
avec les États-Unis*
André Joyal, Pierre-André Julien, Laurent Deshaies
(Université du Québec à Trois-Rivières)

Notes de recherche

*Les relations entre constructeurs et fournisseurs:
l'exemple de l'industrie de l'automobile*
Bernard Guilhon (Université D'Aix-Marseille II)

*Gouvernement territorial et district industriel:
l'exemple Montpellier*
Coiclie Fourcade (Université de Montpellier)

Comptes rendus

Informations

Tables des matières des revues associées